

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление сбытом в системе менеджмента на примере  
ООО «Инвитро-Урал»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа  
допущена к защите Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Фоменко  
(подпись)  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ С.Л. Фоменко  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 2017г.  
Нормоконтролер:  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталев  
(подпись)  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017г.

Исполнитель: Туманик Марианна  
Олеговна  
обучающийся группы ББ-41zР, 5  
курса  
направление «38.03.02. Менеджмент»  
(профиль «Управление малым  
бизнесом»)  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель: Гаврилов  
Д.Е.,  
кандидат экономических наук, доцент  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

.....

3

### ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В КОНТЕКСТЕ МЕНЕДЖМЕНТА

.....

6

#### 1.1. Сбыт как элемент системы менеджмента

..6

#### 1.2. Виды и характеристика посредников сбыта

.....18

#### 1.3. Стимулирование сбыта медицинских услуг и его особенности

.....

23

### ГЛАВА 2.УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ В УСЛОВИЯХ

#### ООО «ИНВИТРО-УРАЛ»

.....

29

#### 2.1. Общая характеристика деятельности

#### ООО «Инвитро-Урал»

.....

29

#### 2.2. Маркетинговые исследования рынка медицинских услуг

.....

34

#### 2.3. Особенности системы управления сбытом предприятия

.....

46

#### 2.4. Совершенствование сбыта медицинских услуг

.....

57

ООО	«Инвитро-Урал»	ЗАКЛЮЧЕНИЕ
.....		
67		
СПИСОК	ИСПОЛЬЗОВАННОЙ	ЛИТЕРАТУРЫ
.....		
69		

## **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшнее время актуальна тема распределения продукции на предприятии, ведь источник существования организации – реализация продукции. Но даже самый лучший аппарат и ассортимент продукции дадут необходимый эффект только в том случае, если будут обеспечены менеджментом. Сбыт является жизненно важным звеном в системе связи между компанией и потребителями. Стоит учитывать, что специфической чертой рынка медицинских услуг является его социальная направленность, при которой максимизация прибыли ни в коем случае не может быть приоритетом при предоставлении квалифицированных медицинских услуг. Сама по себе услуга представляет специфическую форму производственной деятельности, результат которой направлен не на создание материального блага, а на получение определенного (конкретного) полезного эффекта, касающегося непосредственно человека.

Постоянный рост затрат, связанных с реализацией медицинских услуг, усиление конкуренции за рынки сбыта, а также рост требований потребителей к качеству обслуживания – все это привело к изменениям в управленческой философии медицинских учреждений в сторону признания стратегической роли сферы сбыта.

Проблемы сбыта медицинских услуг и предлагаемых различных систем распределения имеет очень важное место в экономике здравоохранения, но лишь единичные работы посвящены вопросам исследования рациональной организации их распределения отечественными и зарубежными учеными: Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж., Бурдяк А.Я., Лебедев А.А., Модестов А.А., Потапчик Е.Г., Тарасенко Е.А., Шишкин С.В., и др.

Поэтому любые исследования в области разработки вопросов управления сбытовой деятельностью медицинских организаций являются весьма актуальными.

**Проблема исследования:** без осуществления сбытовой деятельности невозможно совершенствовать систему менеджмента организации.

**Целью исследования** является разработка и обоснование мер, относительно определения направлений совершенствования сбытовой деятельности предприятия.

**Объектом исследования** избран процесс осуществления сбытовой деятельности на ООО «Инвитро-Урал».

**Предмет исследования** – изучение теоретических аспектов осуществления сбытовой политики и их практическое применение в условиях исследуемого предприятия.

Согласно сформулированной цели выпускной работы предполагается выполнения следующих **задач**:

- изучить основные подходы к проблеме управления сбытом в контексте менеджмента предприятия;
- рассмотреть инструментарий и методологию его применения;
- предоставить общую характеристику деятельности избранного предприятия медицинской диагностики и анализ его финансово-хозяйственной деятельности;
- провести исследование внутренней и внешней среды функционирования медицинской лаборатории;
- определить влияние факторов на развитие организации;
- изучить особенности системы управления сбытом организации и предоставить их оценку;
- изучить проблемы в разрезе сбытовой деятельности, которые возникли на предприятии и предложить пути их решение.

**Методологическая база исследования:** ООО «Инвитро-Урал».

**Основные методы, использованные в данной работе:** синтез методологических подходов формирования решений в экономических системах и современного менеджмента, а также такие общенаучные методы как сравнительный, структурный анализ, синтез, экономико-статистические

методы сбора и обработки информации, экономико-математические методы анализа, а также экспертные оценки.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы в теоретическом курсе по дисциплине «корпоративное управление», «менеджмент» и «маркетинг».

Практическая значимость работы заключается в возможности применения на практике предложенных направлений совершенствования сбытовой деятельности для повышения эффективности работ любой медицинской лаборатории.

Выпускная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы, 7 таблиц, 9 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ В КОНТЕКСТЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Сбыт как элемент системы менеджмента

Успех производственной деятельности в основном зависит от обеспечения эффективности сбыта. Менеджеры предприятий, основываясь на своих знаниях, навыках, опыте и интуиции, убеждены, что недостаточно произвести качественную услугу, ее еще необходимо качественно реализовать: продать услугу (товар) так, чтобы покупатель остался удовлетворенным и в дальнейшем покупал услугу именно этой торговой марки.

Сбыт – это комплекс всех мероприятий, осуществляемых после производства продукта или услуги и завершающийся его продажей [26, С. 31].

Управление сбытом – это планирование, организация, мотивация и контроль за всеми процессами в сфере сбытовой деятельности [26, С. 43].

Сбытовая политика фирмы должна органически объединяться с характеристиками товара или услуги, позиционированием на рынке, ценовыми стратегиями, методами продвижения.

Систематизируя подходы ученых маркетинговиков к определению «сбытовой деятельности», предложим собственное: это система, которая обеспечивает доставку товаров (услуг) в места продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателей.

Одновременно в сфере сбыта (физического перемещения продукции и услуг) процессы распределения можно рассматривать с позиций микро- и макроэкономики.

Самыми важными из задач на данном микроуровне являются:

- размещение трансформационных центров на маркетинговом полигоне;
- формирование маркетинговых целей с целью эффективного управления поточными процессами.

В данном случае назначение сбытовой политики заключается в обеспечении на уровне предприятия должного уровня планирования, организации, управления и контроля процессов перемещения услуг, информации и т.п.

Решение же микроэкономических проблем в сфере распределения состоит в обеспечении планирования, подготовки, реализации и контроля процессов перемещения готовой продукции и услуг, информации, денежной наличности и т.п. на локальном уровне. Менеджмент на данном уровне означает применение наиболее эффективных способов работы по физическому перемещению, основанным на достоверной, полной и актуальной информации, которая отображает требования конкретных заказчиков.

Кроме данных функций сбыта не менее важными являются также:

- 1) управления товарными запасами и услугами;
- 2) получения и эффективной обработке заказов;
- 3) организация рационального сбыта;
- 4) управлении доставкой и контролем за их выполнением.

В целом политика сбыта – это целенаправленная деятельность предприятия относительно планирования, реализации и контроля передвижения услуг от товаропроизводителя к потребителю с целью максимального удовлетворения спроса и, как результат, получение прибыли в будущем [17, С. 74].

Политика распределения предусматривает исследование закономерностей и особенностей физического перемещения товаров и услугот производителя к конечным потребителям через разные каналы, разработку стратегии и тактики их формирования и функционирование.



Распространение (распределение) товаров и услуг – деятельность по доведению товаров и услуг к конечным потребителям при участии посредников. Участие посредников в процессе реализации товаров и услуг на рынке помогает точнее выявить рыночные нужды в конкретном товаре и / или услуге, запланировать возможные размеры их продажи, активизировать продвижение и ускорить их доставку покупателю. Посредники играют важную роль в предоставлении услуг как производителям, так и потребителям, значительно повышают эффективность доведения их к целевым рынкам.

Посредники не только повышают эффективность операций, но и содействуют продвижению товаров и услуг, обеспечивая удобные места, время и способы их приобретения. Создание таких условий повышает удобство потребительского ассортимента.

Экономическая роль посредников на рынке – установление соответствия между спросом и предложением определенных товаров и услуг на рынке. Возникновение посредников зарубежные ученые объясняют на примере четырех логически взаимосвязанных этапов экономического процесса [18, С. 113].

Появление посредников на этапе обмена товарами и услугами вызвана их способностью повышать эффективность данного процесса. Посредники профессионально занимаются расфасовкой и сортировкой, которая позволяет им устранять несовпадения между требованиями потребителей и имеющимся ассортиментом товаров и услуг.

Проблемам сбытовой деятельности на разных этапах развития общества посвящены работы таких известных экономистов как Котлер Ф., Романов А., Кеворков В., Тарасенко Е. и многие другие ведущие ученые. Вместе с тем, несмотря на достаточное освещение проблемы сбыта, отдельные аспекты сбытовой деятельности методологического и прикладного характера не нашли исчерпывающего отражения в указанных и других научных трудах. И прежде всего, это касается именно научно-методических

основ построения эффективной системы управления сбыта с учетом факторов внешнего и внутреннего воздействия.

На решение фирмы о системе сбыта продукции и услуг влияют такие факторы:

- 1) особенности производителя (цели, ресурсы, финансовые возможности);
- 2) особенности товара;
- 3) параметры рынка;
- 4) особенности посредников;
- 5) особенности потребителей.

Таким образом, пока производителям приходится функционировать в непостоянной среде с высоким уровнем конкуренции, роль сферы сбыта неуклонно будет возрастать. Определив, какую продукцию или услугу и по какой цене целесообразно продавать, предприятие становится перед важным решением: каким же образом эту продукцию и услуги продавать?

На практике существует несколько вариантов, и они все кажутся привлекательными. Но не в любой ситуации и не для каждого предприятия.

В зависимости от определенной стадии жизненного уровня товара (услуг) формулируется стратегическая политика фирмы, взаимосвязь составляющих которой имеет определенную последовательность, что можно увидеть на рисунке 1.



Рис. 1. Составные стратегической политики фирмы

На формирование сбытовой стратегии предприятия влияет много факторов. Самые важные среди них:

- 1) продукция и услуги, которые вырабатывает предприятие;
- 2) микросреда предприятия;

- 3) потребительские аудитории (их нужды, вкусы и предпочтения);
- 4) условия конкуренции.

Сбытовая политика предприятия должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить предприятию наилучшие конкурентные позиции на рынке при оптимальном размере расходов. Рост уровня конкуренции на современном рынке приводит к тому, что предприятия должны решить четыре основных проблемы сбыта благодаря собственной сбытовой политике:

1. Способность объяснить отличие между аналогичными товарами и услугами – только незначительная часть предприятий вырабатывает и предлагает на рынке продукцию, которая по многим критериям лучше, чем продукция конкурентов.

2. Способность группировать товары и услуги, формируя так называемые «комплексные решения» – поскольку запросы потребителей все время усложняются.

3. Способность продавать товары и услуги более подготовленным покупателям – как правило, прежде чем сделать окончательный выбор, покупатели анализируют и оценивают альтернативы. Поэтому сбытовики должны быть подготовленные к встрече с проинформированными покупателями и владеть результатами маркетинговых исследований продукции конкурентов.

4. Способность консультировать покупателей – исследования показывают, что 75% покупателей и клиентов разных учреждений считают, что в понятие «покупка» входит не только формальный акт приобретения вещи или получение услуги.

Формирование и реализация политики сбыта предусматривает комплекс решений, которые показано на рисунке 2.

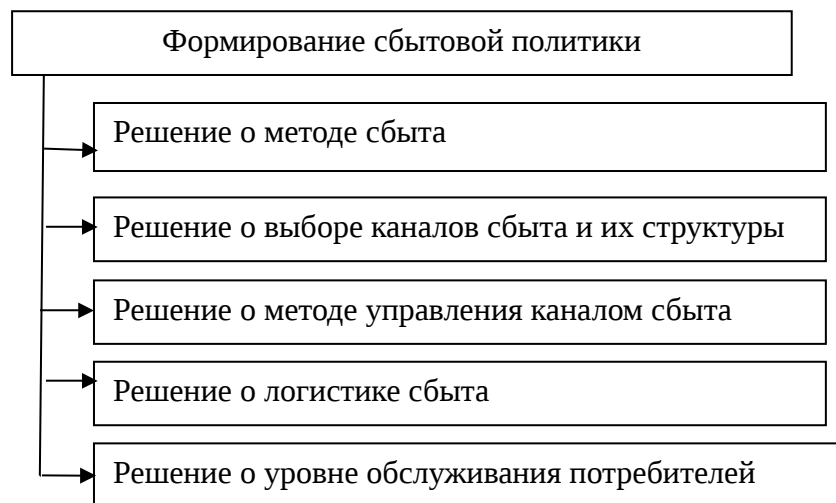


Рис.2. Процесс формирования политики сбыта на предприятии

Сбытовая политика каждого предприятия должна решить очерченные проблемы. Поэтому сбытовая политика в современном понимании состоит с трех частей:

1) план сбыта и формирование каналов распределения (предприятия должны определиться, какой объем продукции и услуг нужно продавать и через какие каналы распределения);

2) логистика (физический процесс доставки продукта и услуг покупателю, вместе с информационными потоками, которые должны обеспечить его эффективность);

3) обслуживание покупателей (включает все аспекты отношений между продавцом и покупателями, к которым относятся стабильное время выполнения заказа, эффективная связь и постоянное наличие продукта или возможность предоставления услуги).

С целью более глубокой систематизации возможных вариантов формирования сбытовых каналов предприятия и уточнения приоритетных направлений распределения услуг проведена классификация методов сбыта.

Каждое предприятие должно принять решение о том методе сбыта, который оно будет использовать. Существуют три возможных варианта (рисунок 3).

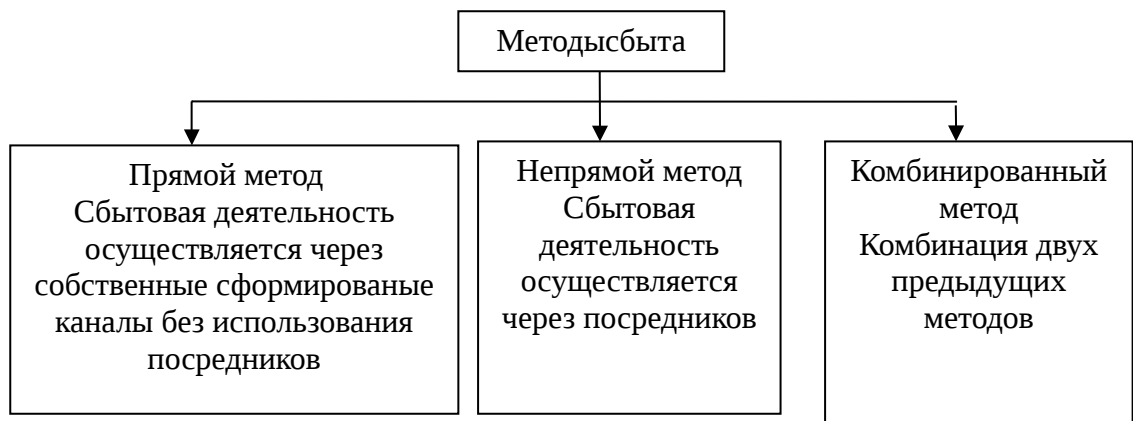


Рис.3. Методы сбыта продукции

Прямой метод сбыта предусматривает продажу товара или услуги конечному потребителю предприятием-производителем без использования посредников. Реализация этого метода на практике возможна в двух направлениях:

- 1) благодаря созданию собственных торговых точек для реализации своей продукции и услуг;
- 2) путем личной продажи.

Открытие собственных торговых точек для реализации своей продукции и услуг нуждается в значительных капиталовложениях.

Суть метода сбыта «личные продажи» заключается в том, что предприятие создает собственную сбытовую команду, членами которой являются работники компании-производителя. Сбытовая команда ищет конечного потребителя и осуществляет продажу продукции и услуг.

Процесс продажи продукции методом личной продажи имеет четкую последовательность (рисунок 4).

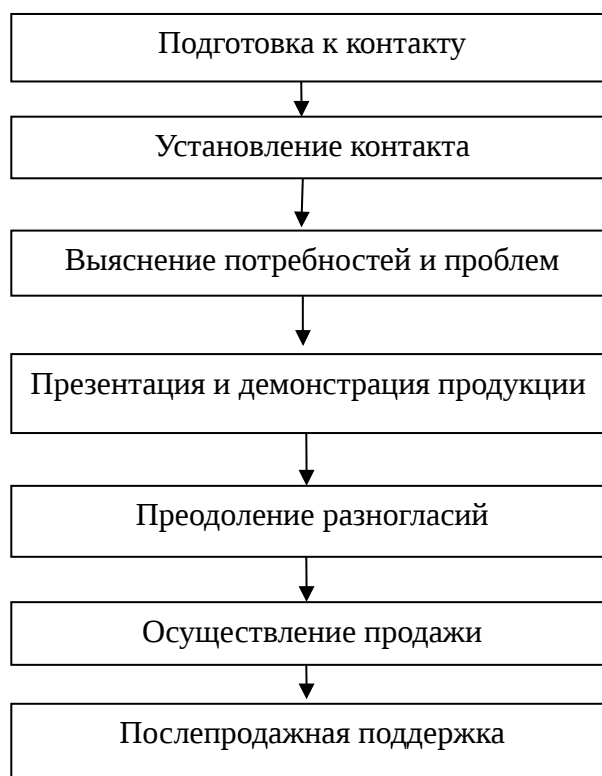


Рис.4. Процесс продажи продукции (личная продажа)

Подготовка к контакту заключается в том, что каждый участник сбытовой команды формирует круг (составляет ориентировочный перечень) собственных потенциальных потребителей. Правильный подбор потребительской аудитории позволяет достичь наиболее эффективного сбыта продукции [18, С. 127].

Кроме формирования перечня потенциальных клиентов, на этом этапе менеджер по сбыту должен:

1) тщательно ознакомиться с продукцией и услугами (знание товара и услуги, понимание его особенностей означает понимание его полезности для потребителей);

2) выучить аналогичную продукцию и услуги конкурентов (знание товаров и услуг, которые продают конкуренты, дает возможность продавцу противопоставить их преимуществам соответствующие недостатки).

Уникальность личной продажи заключается в том, чтобы каждый потребитель ощутил заботу компании именно о нем и вокруг его интересов. Поэтому задача менеджера по сбыту – идентифицировать потребности

клиента и подобрать такой товар и услугу, которые лучше всего удовлетворят нужды клиента и обеспечат ему соответствующие преимущества.

Здесь речь идет о преимуществах, которые объединяют нужды клиента с характеристиками соответствующего товара и услуги (рисунок 5).

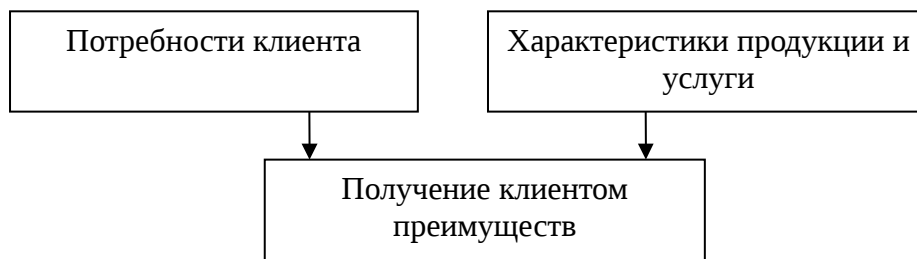


Рис.5. Связь потребностей клиента с характеристиками товара и услуги

Задача сбытовой команды во время личной продажи – убедить покупателя в том, что приведенная связь действительно имеет место в каждом конкретном случае. Для того, чтобы убедить клиента, что получение соответствующих преимуществ возможно благодаря именно данной продукции и услуге, которую предлагают сбытовики, применяют их презентацию и демонстрацию. Основное внимание в процессе презентации продукции и услуги нужно сосредоточить именно на преимуществах, которые они способны обеспечить для данного клиента. Вместе с тем клиент может рассмотреть продукцию или услугу, попробовать ее в пользовании, которое будто приблизит желательный эффект и его реальность воплощения в жизнь.

По обыкновению после проведенной презентации и испытания в пользовании определенный процент потребителей соглашается сразу на приобретение этой продукции или услуги. К тому же, чтобы убедить в этом клиента, сбытовики должны помнить про основные правила преодоления расхождений:

- 1) надо выслушать клиента до конца, не перерывая его мысли;
- 2) убеждать клиента нужно по принципу «соглашайся и выдвигай контраргументы» (цель этого принципа – создание климата согласия, а не конфликта) [26, С. 35].

Если расхождения улажены, после этого происходит сам факт покупки товара. Однако на этом отношения между покупателем и сбытовиком по личной продаже не обрываются. На протяжении всего времени пользования продукцией или услугами сбытовой персонал реализует послепродажную поддержку связей с клиентом.

Некоторые компании считают прямой метод сбыта (и личную продажу в частности) наиболее эффективным среди орудий сбытовой политики. Такие мысли базируются на том, что в случае прямого метода сбыта общения с конечным потребителем происходит через работников фирмы-производителя, которые лучше всего знают толк в собственной продукции и услугах. Это и является основой для решения проблем сбыта, которые характерны для современного рынка.

Прямой метод сбыта характеризуется перечнем определенных преимуществ и недостатков (таблица 1).

Таблица 1. Преимущества и недостатки прямого метода сбыта

Преимущества 1	Недостатки 2
Предприятие отслеживает весь процесс движения товара (услуги) к конечному потребителю	Реализация прямого метода сбыта нуждается в значительных капиталовложениях
Предприятие поддерживает обратную связь с потребителями через собственный сбытовой персонал	Личная продажа и открытие торговых точек есть эффективным при разветвленной системе распределения. А это связано с необходимостью изучения каждого сегмента рынка, то есть скрывает определенные риски и опасности для предприятия
Предприятие получает возможность прямого влияния на каждого потребителя	
Эффективная политика распределения уменьшает потребность информационной рекламы	Увеличиваются расходы на маркетинговые исследования, которые связаны с изучением рынка



1	2
Сбытовой персонал фирмы являются источником компании для сбора достоверной маркетинговой информации, которая минимизирует расходы на маркетинговые исследования	Предприятие попадает в определенную зависимость от собственного сбытового персонала, поэтому необходимо все время совершенствовать их мастерство, проводить обучение, что связано с дополнительными расходами
Потребительская аудитория получает возможность торговаться относительно цены	

Продолжение таблицы 1

Косвенный метод сбыта продукции являет собой распределение товаров от производителя к потребителю через посредников, то есть предусматривает формирование собственной сети каналов сбыта. Многие производители придерживаются идеи, что экономически эффективнее будет передать часть работы относительно сбыта продукции (услуги) профессионалам – посредникам. Но не стоит забывать о потере контроля относительно способов сбыта и их адресности и установления «последующих» цен для покупателей

Косвенный метод сбыта также характеризуется перечнем определенных преимуществ и недостатков (таблица 2).

Компании, которые используют косвенный метод сбыта, мотивируют его целесообразность именно возможностями решения проблем сбыта на современном рынке. На нынешний день дискуссии вокруг целесообразности того или другого метода сбыта не прекращаются.

Таблица 2. Преимущества и недостатки косвенного метода сбыта

Преимущества	Недостатки
1	2
Предприятию не приходится создавать собственные сбытовые каналы, которые нуждаются в значительных капиталовложениях	Предприятие теряет контроль над тем, как и кому продается этот товар
Предприятие-Производитель делегирует риск посредникам во время выхода и освоения новых рынков сбыта	Утраченный определенной мерой контроль за движением товара и услуг не дает предприятию возможности отслеживать уровень удовлетворенности потребностей

1	2
Предприятие получает возможность сконцентрировать свои усилия на производстве, не распыляясь на другие сферы деятельности	Отсутствует обратная связь с потребителями. Предприятие не может быстро ответить на рекламации потребителей
Предприятие получает возможность присутствовать на разных сегментах рынка, не затрачивая при этом значительных средств и времени на их освоение	Движение товаров (услуг) через посреднические каналы на основе закона деформации информационного потока может сопровождаться определенными «недоразумениями» относительно свойств, характеристик и преимуществ продукции

Продолжение таблицы 2

Сравнительную характеристику прямого и косвенного метода сбыта приведены в таблице (таблица 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика методов сбыта

Параметр	Прямой сбыт	Посреднический сбыт
Покупатель	Индивидуальный покупатель	Среднестатистический покупатель
Адресность	Ориентация на конкретного покупателя	Анонимность покупателей
Товар (Услуга)	Индивидуальное рыночное предложение	Стандартизированный товар
Ассортименты	Акцент на глубину	Акцент на масштабность
Производство	Индивидуальное производство	Массовое производство
Политика товародвижения	Создание индивидуальных стимулов для покупки	Массовое проникновение товара и услуг на рынок
Направления информационного потока	Двустороннее сообщение о товаре	Одностороннее сообщение о товаре и услуге
Позиции	Доля среди покупателей	Доля на рынке
Выбор покупателей	Внимание к выгодным покупателям	Внимание ко всем покупателям
Политика привлечения и удержания	Содержание покупателей	Привлечение покупателей

Поскольку каждому из этих методов присущи как преимущества, так и недостатки, то зачастую предприятия стремясь увеличить количество преимуществ и уменьшить действие недостатков, используют комбинированный метод сбыта, который предусматривает объединение

прямого и косвенного методов. В данном случае производитель может формировать собственную сбытовую сеть, но не отказываться при этом от услуг посредников.

Следует заметить, что практические действия по определению приоритетных направлений сбытовой деятельности только в том случае дадут положительные результаты, если основываться на соответствии обновленной методологической базе, ориентируясь на стратегическое развитие предприятия в целом.

## **1.2. Виды и характеристика посредников сбыта**

Оказывать необходимые пациенту медицинские услуги лечащее его учреждение может не только самостоятельно, но и через медицинского посредника.

Такое случается, например, когда для постановки диагноза требуется ряд специальных исследований, провести которые больница пациента не может самостоятельно в виду отсутствия специальной лицензии, у нее отсутствует необходимое оборудование или профильный специалист.

В этом случае отношения между медицинской организацией и медицинским посредником строятся на основании договора поручения, комиссии или агентирования.

Медицинские посредники – компании медицинского туризма и частные агенты – являются неотъемлемой частью медицинского туризма. Их предназначение – оптимизировать курс лечения пациента из-за границы и сделать его пребывание в стране максимально комфортным [29, С. 35].

Сегодня медицинский туризм стал популярным доходным бизнесом, который с каждым годом лишь увеличивает свои обороты. К сожалению, это

повлияло на то, что многие медицинские посредники имеют целью именно прибыль, а не интересы пациента.

Агенты в сфере медицинского туризма могут быть условно выделены в 3 группы:

1) планировщики поездки – эти организации выступают в качестве представителя пациента, помогая ему найти провайдера медицинских услуг за границей;

2) туристические агентства – эти агентства предлагают туристические пакеты для медицинских туристов на основе своего опыта по организации международных поездок;

3) группы провайдеров – эти зарубежные провайдеры сотрудничают с международными и американскими медицинскими учреждениями и работают с медицинскими туристами.

#### *Преимущества использования услуг агента*

Агенты в сфере медицинского туризма могут выступать в качестве гидов для медицинских туристов. Для многих туристов удобнее воспользоваться услугами агентов вместо того, чтобы заниматься организацией самостоятельно.

Ниже перечислены некоторые преимущества сотрудничества с агентами в области медицинского туризма:

1. Общая информация: агенты в сфере медицинского туризма обладают достаточным опытом, позволяющим им решать проблемы и отвечать на вопросы, которые могут возникнуть у медицинских туристов, включая безопасность, страхование, проживание и т.д.

2. Наличие информации о медицинских центрах: агентства медицинского туризма знакомы с медицинскими учреждениями и провайдерами, с которыми они работают. Они владеют информацией о сертификатах провайдеров, их инфраструктуре и других аспектах, которые являются наиболее важными при выборе медицинского центра. Эти компании принимают все меры предосторожности, чтобы гарантировать, что врачи и

хирурги, выполняющие процедуры, обладают надлежащим опытом и являются сертифицированными специалистами.

3. Логистика: посредники могут помочь с логистикой, оформлением документов, разрешений и организацией всех необходимых аспектов, связанных с медицинским туризмом. Сюда включается организация проживания, трансфера и, при необходимости, организация послеоперационного ухода [26].

4. Packages: некоторые медицинские посредники предлагают комплексные туры, которые дешевле для пациентов, чем самостоятельная организация поездки. Финансы: посредники также помогают медицинским туристам в получение средств для медицинского туризма.

*Недостатки сотрудничества с агентством в сфере медицинского туризма.*

Хотя использование услуг агентов-посредников может стать самым простым образом организации поездки за границу с целью лечения, существуют и определенные недостатки такого сотрудничества, которые включают следующие:

1) ограниченный выбор: посредники в области медицинского туризма, как правило, работают с ограниченным количеством провайдеров медицинских услуг в определенных странах;

2) качество: провайдеры медицинских услуг, которых предлагают вам, могут оказаться не самыми лучшими провайдерами для ваших целей. Вам их предложат только потому, что агентство и провайдер сотрудничают;

3) цены: в ряде случаев туристические пакеты, предлагаемые агентствами, могут быть дороже, чем приобретение турпакета непосредственно у провайдера. Это связано с тем, что агентства делают надбавку за посреднические услуги [24].

*Обязанности медицинского посредника перед пациентом*

Компания медицинского туризма, которая организует приезд и лечение, обязана предоставить спектр новейших из возможных видов лечения и

диагностики услуг клиенту, помощь в выборе клиники, визовую поддержку, контроль за предоставлением пациенту качественных медицинских обязанностей, связь с врачом, полное сопровождение и перевод на всех этапах лечения и т.д.

Рассмотрим правовые аспекты посреднических договоров, порядок отражения хозяйственных операций при оказании медицинских услуг через посредника на счетах бухгалтерского учета посредника, а также особенности налогообложения дохода, полученного на основе посреднических соглашений.

Традиционными видами посреднических соглашений считаются:

- договор поручения;
- договор комиссии;
- агентский договор.

Остановимся подробнее на предмете каждого из указанных договоров.

Договор поручения. Отношения сторон при договоре поручения строятся на основании положений норм [главы 49](#) «Поручение» Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ).

Согласно [пункту 1](#) статьи 971 ГК РФ по договору поручения одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (доверителя) определенные юридические действия. Права и обязанности по сделке, совершенной поверенным, возникают непосредственно у доверителя.

Конкретный перечень таких действий устанавливает поверенному доверитель в соответствии с [пунктом 1](#) статьи 973 ГК РФ. Поскольку поверенный действует от имени доверителя, последний обязан наделить посредника полномочиями, выдав ему доверенность согласно [пункту 1](#) статьи 975 ГК РФ.

Договор комиссии регулируется [главой 51](#) «Комиссия» ГК РФ.

На основании [пункта 1](#) статьи 990 ГК РФ по договору комиссии комиссионер обязуется по поручению комитента за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента.

Итак, основная задача посредника – организовать лечение в предельно сжатые сроки, вне зависимости от работы конкретной клиники или врача.

Это называется оптимизация лечения:

1) все очереди и процедуры будут заказаны еще до приезда пациента;

2) в случае отсутствия нужного специалиста, сотрудники медицинской компании закажут требуемую процедуру или консультацию в другой клинике. Любому врачу всегда можно найти замену. Не попали на прием к одному, найдут другого;

3) очень часто подбор услуги, процедуры или доктора не ограничивается рамками одного медицинского учреждения.

Огромный плюс хороших медицинских компаний в том, что они располагают большой базой специалистов и клиник, которые рады с ними сотрудничать [25].

Они всегда оперативны и могут гарантировать обратную связь с врачом. Зарекомендовавшие себя медицинские компании предоставляют пациенту сервис, который не дают сами клиники и больницы и смогут оказать помощь в экстренной ситуации.

### **1.3. Стимулирование сбыта медицинских услуг и его особенности**

Стимулирование сбыта должно дополнять и усиливать воздействие других маркетинговых коммуникаций, особенно рекламы. Стимулирование сбыта (сейлз-промоушн) преследует две цели: способствовать продаже услуги и стимулировать интерес пациента к услуге.

В отличие от рекламы, рассчитанной на долгосрочное влияние на целевую аудиторию, роль стимулирования сбыта заключается в немедленном воздействии на потенциального покупателя, вызывая в нем желание приобрести товар здесь и сейчас. Популярность такой тактики в наши дни набирает обороты, особенно учитывая новые возможности, предоставленные маркетологам всемирной сетью интернет. Некоторые фирмы выделяют лишь 30% средств, отведенных для продвижения продукции, и 70% на различные виды стимулирования сбыта [27, С. 289].

Программа по продвижению продукции предполагает проведения ряда мероприятий, необходимых для повышения мотивации различных участников процесса реализации товара. Формирование спроса и стимулирование сбыта в маркетинге предполагают постоянную реализацию новых идей ответственных за это сотрудников. Как правило, мероприятия по стимулированию сбыта подразделяются на три основных группы:

- 1) для поощрения сотрудников самой компании-производителя;
- 2) для мотивации посредников;
- 3) для немедленного воздействия на потребителя.

Мероприятия первой группы направлены на увеличение объемов реализации товара с помощью вознаграждения собственных сотрудников, отвечающих за этот спектр работы. Особенно это актуально, если компания практикует прямой метод сбыта продукции, то есть без участия посредников.

Мероприятия второй группы помогают увеличить партии заказываемых товаров и способствуют регулярности поступления заказов. Кроме того, в ходе их проведения усовершенствуется двухуровневая система стимулирования сбыта.

#### *Особенности воздействия на покупателя*

Но наиболее важными и эффективными являются мероприятия по воздействию непосредственно на покупателя, в ходе которых применяются разнообразные методы стимулирования сбыта продукции. Самыми популярными из них являются следующие:



- 1) сэмплинг, или предоставление образцов продвигаемой продукции;
- 2) распространение флаеров с выгодными предложениями скидок и льгот;
- 3) демонстрация функциональности товара с возможностью проверки или вкусовых качеств продукта с помощью бесплатной дегустации;
- 4) распространение информации о проводимых акциях и предлагаемых скидках по почте, с помощью периодических печатных изданий и через интернет-ресурсы;
- 5) обещание возврата денег в случае, если клиент будет недоволен продаваемым товаром;
- 6) дополнение относительно крупной покупки небольшим подарком;
- 7) проведение конкурсов среди потенциальных покупателей;
- 8) организация лотерей;
- 9) предложение скидки на пакет с несколькими товарами определенной направленности [23].

Инструменты стимулирования сбыта имеют свои достоинства и недостатки. Например, демонстрационные версии и пробные образцы способствуют расширению представления потребителей о предлагаемой продукции, ускорению закрепления нового товара на рынке, а также привлечению новых покупателей. Недостатком использования этого инструмента является довольно высокая затратность.

Часто программа стимулирования сбыта включает использование купонов. Положительным моментом использования этого инструмента является хорошее восприятие покупателями, а отрицательным – сравнительно небольшое задействование целевой аудитории.

В настоящее время в определенных секторах здравоохранения возросла конкуренция. Потребитель медицинских услуг стал более требовательным: с одной стороны, у людей появился выбор, с другой стороны, рыночные

элементы труда предъявляют повышенные требования к здоровью. Само здоровье сегодня становится элементом преуспевания, если не видом товара. Поэтому большинство прогрессивных медицинских учреждений столкнулись с необходимостью серьезных изменений. Различают три степени трансформации: самая легкая – рестайлинг, далее репозиционирование и ребрэндинг.

*Рестайлинг* – организация меняет внешние атрибуты, но сохраняет свою прежнюю концепцию.

*Репозиционирование* – изменение установки организации, фирмы по отношению к себе и клиентам.

*Ребрэндинг* – позиция фирмы по отношению к себе и клиентам подкрепляется изменением внешних атрибутов (репозиционирование + рестайлинг) [26, С. 294].

Всевозможные эмблемы, яркие краски, использование героев кинематографа, интересные рекламные идеи нужны, чтобы потребители быстрее поняли, что в данном учреждении происходят положительные перемены всерьез и надолго, и ответили взаимностью. Волна ребрэндингов с каждым днем усиливается – это признак современного, цивилизованного рынка.

Важное значение при различных видах сбыта имеет стимулирование. Стимулировать – значит «активизировать деятельность». Задача стимулирования сбыта во все времена такова: оживить, активизировать деятельность с целью продажи товара.

Стимулирование сбыта можно рассматривать как комплекс технологий, применяемых в течение всего жизненного цикла товара для оказания воздействия на трех участников рынка (потребителей, торговых посредников, торговый персонал) с целью роста объема продаж в краткосрочном периоде с одновременным увеличением числа новых покупателей.

Для обоснованного применения приемов стимулирования необходимо отметить область задач, для решения которых целесообразно их использовать:

- 1) сглаживание временных колебаний сбыта;
- 2) кратковременное привлечение внимания к фирме и ее товарам по случаю какого-либо события или в качестве противодействия акции конкурентов;
- 3) поощрение и мотивация каких-либо действий со стороны потребителей или других субъектов (торговых посредников или собственного торгового персонала) [32, С.386].

Для формулировки целей стимулирования сбыта необходимо учитывать два фактора: что представляет из себя аудитория и какой подход применить – активный или реактивный.

Во-первых, в зависимости от рода аудитории ставятся различные цели. Назначение стимулирования сбыта – побудить потребителя к действию, создать мотивацию для торгового персонала и добиться сотрудничества со стороны представителей торговли.

Во-вторых, стимулирование может быть активным или реактивным. Активные долгосрочные мероприятия предназначены для достижения следующих целей: обеспечить дополнительный доход или долю рынка; расширить целевой рынок; добиться положительного мнения о товаре; увеличить ценность товара и состояние торговой марки. Реактивные мероприятия являются ответом на негативную или краткосрочную ситуацию. Они пытаются достичь следующих целей: справиться с конкуренцией; сократить товарные запасы; обеспечить приток наличных средств.

Основные цели стимулирования потребителей сводятся к следующему:

- увеличить число покупателей;
- расширить количество товаров, купленных одним и тем же покупателем [24].

Цель стимулирования торговых посредников – превратить инертного и безразличного к товару продавца в высокомотивированного энтузиаста. Цели стимулирования торговых посредников могут быть различными:

- 1) придать товару определенный имидж, чтобы сделать его легкоузнаваемым;
- 2) увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;
- 3) повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки товара.

С помощью стимулирования собственного торгового персонала предприятие может решать различные задачи:

- повышение осведомленности о товаре;
- увеличение объемов закупок посредниками;
- борьба с конкурентами;
- оживление мест продаж.

Для достижения намеченных целей и выбора необходимых методов стимулирования разрабатывается план стимулирования сбыта [23].

Основной задачей плана, разрабатываемого в рамках плана маркетинга, является увеличение оборачиваемости товаров на месте их продажи. Этот раздел плана маркетинга включает следующие статьи:

1) место товара на рынке. Кратко излагаются основные исходные данные, относящиеся к товару, рынку, потребителю и конкурентной продукции;

2) цели на предстоящий год. Указываются выполненные в течение предыдущего года мероприятия по стимулированию сбыта товара и изучению конкурирующей продукции: анализируются результаты этой деятельности; описываются проблемы и возможности, которыми следует воспользоваться:

- качественные задачи (улучшение имиджа товара в глазах торговой сети за счет ускорения его оборачиваемости);
- количественные задачи (например, увеличение продаж на 20% к концу периода стимулирования);

– программа действий;

3) контроль за плановыми мероприятиями. Проверка рентабельности запланированных мероприятий осуществляется посредством проведения тестов до и после стимулирования сбыта; при этом выбирается несколько торговых точек и анализируется продажа до и после стимулирования;

4) бюджет. Для каждой операции по стимулированию сбыта устанавливается строго определенный бюджет. Этот бюджет должен включаться в общий годовой бюджет плана маркетинга;

5) план-график. Намеченные на год мероприятия представляются в графической форме.

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ В УСЛОВИЯХ ООО «ИНВИТРО-УРАЛ»

### 2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Инвитро-Урал»

Независимая лаборатория ООО «Инвитро-Урал» – современная международная компания, развивающая сеть медицинских офисов и лабораторных комплексов на территории Украины, Республики Беларусь, Казахстана и России.

ООО «Инвитро-Урал» имеет статус юридического лица (общества с ограниченной ответственностью) с момента его государственной регистрации, может иметь гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности данного учреждения.

*Миссия исследуемой организации* предусматривает оказание помощи в заботе о здоровье пациентам и партнёрам, предоставляя высокопрофессиональные медицинские услуги в области лабораторной диагностики на всей территории России и других стран мирового сообщества. Активно участвовать в развитии рынка лабораторной диагностики, используя знания, передовые методы и технологии.

Немаловажными для организации являются корпоративные ценности, которые выполняют в компании ту же задачу, что и мораль в обществе: позволяют ей существовать и развиваться. Они являются фундаментальными и неизменными (создаются на долгий период времени), и носят более перманентный характер, чем стратегия организации, или ее организационная структура.

Организационная структура управления ООО «Инвитро-Урал» представлена на рисунок 6.

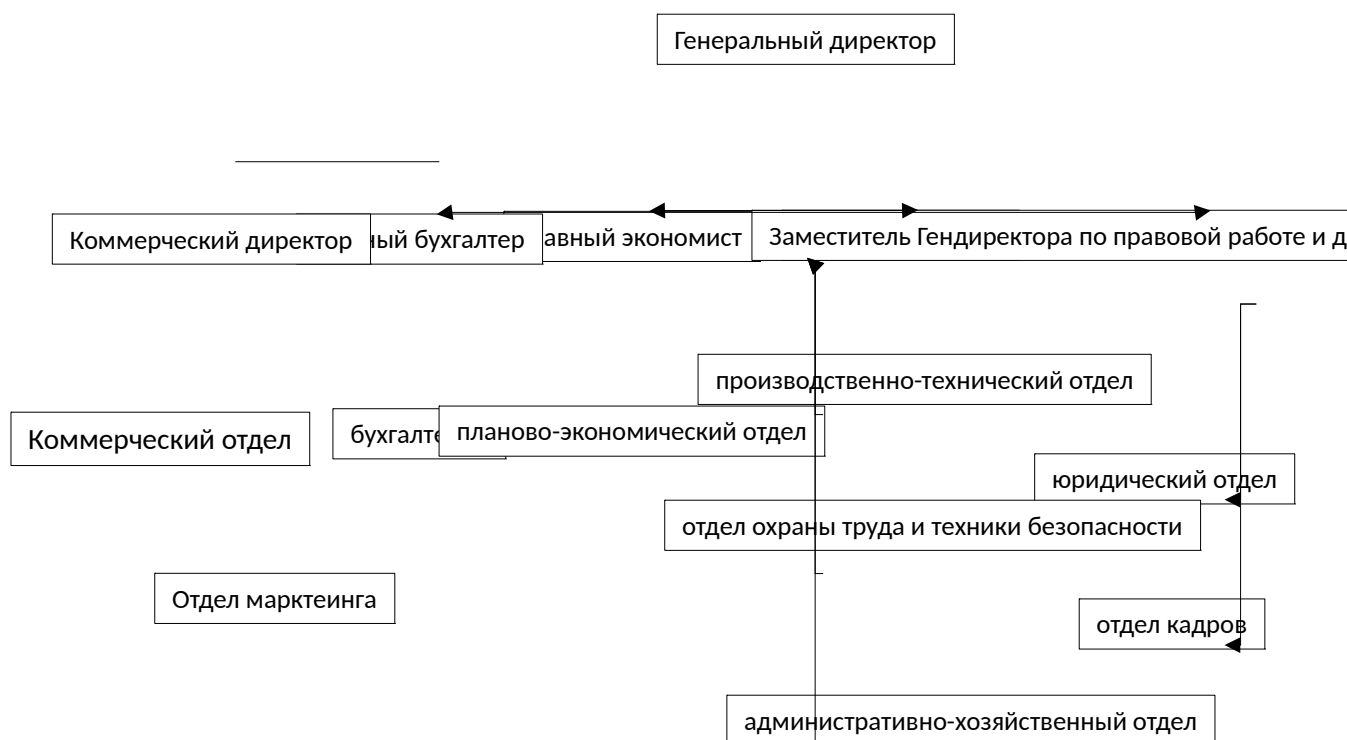


Рис.6. Организационная структура управления ООО «Инвитро-Урал»

Независимая лаборатория «Инвитро-Урал» работает на рынке услуг в области лабораторной диагностики более 12 лет, на сегодняшний день является крупнейшей частной лабораторией на территории Российской Федерации и выполняет более 1000 видов исследований, эффективно помогая врачам и пациентам заботиться о здоровье на протяжении всей жизни. Каждый день в лаборатории обследуются более 4500 человек, клиентами лаборатории являются более 450 медицинских центров и более 4000 врачей.

ООО «Инвитро-Урал» одна из первых на рынке медицинских услуг использовала в работе принцип сетевого бизнеса, организовав сеть медицинских офисов в различных районах г. Москвы и ряде других городов России:

- Более 800 медицинских офисов, работающих под товарными знаками ИНВИТРО® или INVITRO® по всей России, а также на территории Украины, Казахстана и Республики Беларусь;

- 9 технологических комплексов: на территории России в Москве, Санкт-Петербурге, Челябинске, Новосибирске и Самаре, на территории Украины в Днепропетровске, на территории Республики Беларусь в Минске, на территории Казахстана в Алматы и Астане;
- многоуровневая система контроля качества;
- тест-системы ведущих мировых производителей;
- результаты исследований Независимой лаборатории признаются всеми медицинскими учреждениями России.

ООО «Инвитро-Урал» принимает участие в нескольких системах внешней оценки качества:

- ФСВОК – Федеральная Система Внешней Оценки Качества клинических лабораторных исследований (Россия);
- RIQAS – Randox (Великобритания);
- EQAS – BIO-Rad (США).

Анализаторы, используемые в лаборатории, объединены уникальной для России лабораторной информационной системой SafirLIS, специально адаптированной для ООО «Инвитро-Урал» шведской компанией PROFDOC LAB AB. SafirLIS обеспечивает надёжную регистрацию, хранение и быстрый поиск результатов исследований.

Компания стремительно растет и постоянно расширяет возможности для клиентов, предлагая новые продукты и услуги в области лабораторной диагностики.

Социальная задача компании – доступность качественной лабораторной диагностики в каждом городе присутствия. Ежедневно более 300 специалистов ООО «Инвитро-Урал» трудятся ради одной цели – своевременное предоставление качественной и достоверной информации о состоянии здоровья пациентов.

Система менеджмента качества ООО «Инвитро-Урал» соответствует требованиям нормативных документов ISO 15189:2012 «Медицинские лаборатории. Особые требования к качеству и компетентности». Кроме того,



система менеджмента качества применительно к услугам медицинской (клинико-диагностической) лаборатории соответствует требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008).

Основной целью создания ООО «Инвитро-Урал» является извлечение прибыли, а также удовлетворение потребностей потребителей в услугах для увеличения имущества и создания хороших условий труда для работников предприятия.

Предметом деятельности ООО «Инвитро-Урал» может являться осуществление любой допустимой действующим законодательством коммерческой и иной деятельности. В соответствии с Уставом ООО «Инвитро-Урал» предметом деятельности общества является:

1) лабораторная диагностика, в том числе: общеклинические (неинвазивные) методы исследования, биохимические, вирусологические, гематологические, генетические, иммунологические, клинико-морфологические (гистологические), микробиологические, молекулярно-биологические, паразитологические, химико-токсикологические, цитологические исследования;

2) доврачебная медицинская помощь, в том числе: лабораторная диагностика, сестринское дело, акушерское дело, медицинские осмотры;

3) амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь при осуществлении первичной медико-санитарной помощи: клиническая лабораторная диагностика, ультразвуковая диагностика; при осуществлении специализированной медицинской помощи: акушерство и гинекология, клиническая лабораторная диагностика, лабораторная микология, ультразвуковая диагностика;

4) любые другие виды деятельности, отвечающие целям ООО «Инвитро - Урал» и не запрещенные действующим законодательством.

Финансовое состояние предприятия формируется в процессе всей его производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому оценку финансового состояния можно объективно осуществить не через один, даже самый

важный, показатель, а только с помощью комплекса, системы показателей, детально и всесторонне характеризуют хозяйственное составляете предприятия.

Изучая деятельность предприятия, знакомясь с основными формами бухгалтерской отчетности, делаем следующие расчеты показателей хозяйственно-финансовой деятельности.

Таблица 4.

Показатели хозяйственной деятельности ООО «Инвитро-Урал», руб.

№ п/п	Показатель / Прогнозный год	2013 г.	2014г.	2015г.	2016 г.
1	выручка	6222000	7320000	8052000	9186000
2	затраты (себестоимость)				
	аренда помещения	516732	607920	668712	706314
	оплата труда	1020000	1200000	1320000	1470000
	отчисления в соц фонды	306000	360000	396000	441000
	амортизация	66585,6	78336	86169,6	94875,3
	прочие расходы офиса	30600	36000	39600	47020
	услуги по проведению лаб. исследований	3733200	4392000	4831200	5123000
	роялти (2%)	124440	146400	161040	183720
	ИТОГО	5797558	6820656	7502722,6	8065929
3	валовая прибыль (прибыль от продаж)	424442,4	499344	549278,4	1120071
4	Налог на доход	63666,7	74902	82392,2	168012,3
5	Чистая прибыль	360775,7	424442	466886,2	952058,7

На 31 декабря 2016 года численность работников ООО «Инвитро-Урал» составила 1274 человека. В течение года заключено трудовых договоров – 58, прекращено трудовых договоров –134.

Распределение кадрового состава предприятия по категориям персонала представлено в таблице5.

Таблица 5. Кадровый состав ООО «Инвитро-Урал» по категориям, 2016г.

Распределение состава по категориям	Кол-во человек	%
Руководители	116	9
Специалисты	745	58,3
Прочие служащие	54	4,2
Рабочие	363	28,5

Всего кадровый состав	1278	100
-----------------------	------	-----

В ООО «Инвитро-Урал» система непрерывного профессионального образования предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий, а также стимулирование постоянного самообразования.

Согласно индивидуальным планам подготовки и повышения квалификации кадров, работники, входящие в кадровый состав ООО «Инвитро-Урал», прошли в 2016 г. обучение по следующим направлениям: промышленная безопасность, экономика, финансы, право, информационные технологии.

Всего в 2016 г. было обучено 142 чел. Из них:

- руководителей: 15 чел.;
- специалистов: 105 чел.;
- служащих: 22 чел.

## **2.2. Маркетинговые исследования рынка медицинских услуг**

Рынок медицинских услуг обеспечивает возможность осуществления политических, экономических, научно-образовательных, лечебно-профилактических, управленческих и организационных мероприятий, направленных на реализацию права граждан на сохранение здоровья.

Характерной особенностью современного российского рынка медицинских услуг является наличие ряда противоречий:

- сохранение высоких цен на медицинские услуги даже при избыточном предложении;
- ограниченность доступа населения к дорогостоящим современным медицинским технологиям;
- наличие пациентов и высокая стоимость медицинских услуг не гарантируют улучшение качества медицинской помощи;

– внедрение инноваций и повышение качества медицинской помощи не снижает стоимость медицинской услуги.

Главными причинами роста рынка платных медицинских услуг является недостаточное финансирование бюджетных медицинских учреждений, трудность доступа к врачу и большие очереди, ненадлежащее качество бесплатной медицинской помощи, развитие добровольного медицинского страхования, которое стало альтернативой обязательному медицинскому страхованию. В большинстве случаев полис ДМС приобретают крупные компании для своих сотрудников, на долю индивидуальных клиентов приходится лишь 5-10%.

Стоит отметить, что развитие рынка платных медицинских услуг существенно сдерживается государственными поликлиниками, которые оказывают клиентам платные услуги по демпинговым ценам, а также сохранившиеся представления людей о том, что медицина должна быть «бесплатна». По результатам опроса ВЦИОМ 46% населения не ориентировано на лечение в платных учреждениях.

Общими тенденциями рынка платной медицины являются расширение профиля оказываемых частными клиниками услуг, а также дальнейшее формирование и укрупнение сетей медицинских учреждений. Ведущими частными медицинскими центрами в настоящее время являются: «МЕДСИ» (многопрофильная), «Инвитро» (лабораторные исследования и диагностика), «Мать и дитя» (акушерство, гинекология, педиатрия). По оценке экспертов, крупнейшими сегментами рынка частной медицины в России являются стоматология – 60%, гинекология – 20%, диагностика – 10%, косметология – 6%. В последние годы активно развиваются такие направления, как регенеративная медицина, молекулярно-генетическая диагностика, генная терапия.

С другой стороны, из-за снижения реальных доходов населения все больше пациентов не смогли воспользоваться платными медицинскими услугами и перешли либо в теневой сектор, либо на самолечение. Данная тенденция

окажет влияние на спад рынка в 2017 году. Ожидается, что в 2017 году число оказанных медицинских приемов в России составит 1498,9 млн приемов, что на 1,6% ниже значения 2016 года.

Стоимостный объем медицинского рынка в стране, по итогам 2016 года, вырос на 4,7% и достиг 2203,6 млрд руб. Наибольшие темпы прироста показателя наблюдались в секторе коммерческой и теневой медицины. При этом в секторе теневой медицины заметный вклад в рост стоимостного объема внесло увеличение числа медицинских приемов. Это означает, что пока спрос на большинство товаров и услуг не восстановится, неофициальные платежи врачам «лично в руки» будут востребованы.

Сокращение численности медицинских приемов в 2017 году отразится на замедлении темпов прироста стоимостного объема рынка. В 2017 году российский рынок медицинских услуг в стоимостном выражении достигнет 2267,6 млрд руб, что на 2,9% выше уровня 2016 года. Восстановление положительной динамики натурального объема рынка и ускорение темпов роста стоимостного ожидается с 2018 года, когда численность медицинских приемов будет увеличиваться во всех секторах рынка, кроме ДМС.

Приведенные значения рассчитаны аналитиками BusinesStat на базе статистики Росстата и Министерства здравоохранения РФ.

#### *Анализ потребителей*

У ООО «Инвитро-Урал» очень широкая аудитория, 70 процентов – женщины. Самый активный возраст – от 25 до 45 лет. Следующая по численности группа пациентов – дети, которых приводят их мамы. Но недавно была отмечена очень интересная тенденция – стали чаще обращаться люди в возрасте 65+. Теперь это уже третья группа потребителей. Такова общемировая тенденция старения населения – пожилых людей все больше. Кроме того, с развитием медицины люди получили возможность следить за своим здоровьем и продлевать годы своей жизни.

Что касается преимуществ медицинской лаборатории, то она старается сдерживать цены, чтобы услуги были доступны большому числу людей.

Поэтому в районах с низкой покупательной способностью устанавливаются цены ниже, чем в г. Екатеринбург. Но высокие стандарты качества исследований неизменны.

У медицинской лаборатории очень серьезная экспансия в регионе. Это важный фактор – именно он определил итоговые финансовые результаты, то есть, несмотря на не очень благоприятную ситуацию в стране, темпы развития не снизились.

ООО «Инвитро-Урал» всегда было ориентировано в большей степени на конечного потребителя, и в меньшей – на работу со страховыми компаниями. Из-за кризиса страховой сегмент сильно просел, что негативно повлияло на показатели тех компаний, которые делают ставку на страховую медицину.

#### *Анализ конкурентов*

Платные лабораторные услуги в РФ оказывают три сегмента: лаборатории в государственных медучреждениях (Минздравсоцразвития РФ), частные лаборатории (независимые и входящие в состав других ЛПУ), ведомственные лаборатории. На частные лаборатории приходится до 69% рынка платных лабораторных исследований. Все лаборатории в РФ очень не однородны (это касается всех сегментов рынка), многие имеют только устаревшее оборудование способное выполнять в лучшем случае биохимию крови и мочи. Лицензию на лабораторную диагностику может иметь предприятие с одним процедурным кабинетом и ручным анализатором мочи и другие лаборатории способные выполнять по 10 000 исследований ежедневно.

В настоящее время на российском рынке насчитывается более 100 локальных и международных CRO, что, естественно, приводит к высокому уровню конкуренции между ними в различных сегментах рынка клинических исследований.

Рассмотрим более подробно основных конкурентов медицинской лаборатории в г. Екатеринбург.

*Компания «Ситилаб»* выполняет анализы на базе собственных шести лабораторных комплексов, расположенных в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Самаре, Екатеринбурге, Казани.

Основной упор лабораторного бизнеса «Ситилаб» делает на региональном развитии: сдать анализы можно в 86 городах. Производственные площади, выполняющие анализы, лаборатории «Ситилаб» составляют порядка 8000 квадратных метров.

Лаборатория «Ситилаб» участвует в многоуровневых отечественных и мировых системах контроля и оценки качества обслуживания, включая ФСВОК, EQAS, RIQAS.

Сдать анализы можно в 214 лабораториях «Ситилаб». Множество анализов выполняются в течение 1 дня, у пациентов существует возможность получить результаты анализов удаленно, онлайн. Прайс-лист включает более 1000 лабораторных исследований, выполняемые на стандартизированных анализаторах «Ситилаб».

*Лабораторная служба Хеликс* предлагает медицинским организациям услуги по лабораторной диагностике. Формат сотрудничества может быть разным – от выполнения исследований в рамках аутсорсинга до организации аналитического процесса на территории ЛПУ.

Лабораторные услуги высокого качества:

1. Более 1500 наименований выполняемых исследований.
2. 3 Лабораторных комплекса: в Санкт-Петербурге, Москве и Екатеринбурге.
3. Самое современное оборудование от ведущих мировых производителей (Roche Diagnostics, Sysmex, Siemens).
4. Высокая степень автоматизации на всех этапах и двойное штрихкодирование.
5. Использование только оригинальных реагентов.
6. Ежедневный внутренний контроль качества, калибровка оборудования и валидация результатов врачами.

7. Внешняя оценка качества исследований по системам ФСВОК (Россия), EQAS (Bio-Rad, США), RIQAS (Randox, Великобритания).

8. Управление всеми этапами исследования осуществляется с помощью систем LabWare и Data Innovations. Это самые эффективные программные платформы для клинических лабораторий в мире.

9. Система менеджмента качества Лабораторной службы Хеликс соответствует требованиям ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» и ISO 15189:2012 «Лаборатории медицинские. Частные требования к качеству и компетенции».

Лабораторные комплексы Хеликс выполняют анализы для розничных точек, в качестве которых выступают как Лабораторные пункты (ЛП), так и Диагностические центры (ДЦ), осуществляющие взятие биологического материала.

*Медицинская лаборатория Гемотест* – одна из крупнейших сетей современных медицинских лабораторных отделений. ООО «Лаборатория Гемотест» уверенно входит в тройку лидирующих компаний, занимающихся лабораторной диагностикой в России.

Основными отличительными особенностями Лаборатории Гемотест являются – широкие диагностические возможности по всем направлениям лабораторной диагностики. Лаборатория Гемотест выполняет более 2500 видов медицинских анализов, а также большой спектр аппаратной диагностики. Точность результатов подтверждена международными и российскими сертификатами ВОЗ. Компания прошла сертификацию по международной системе менеджмента качества ISO 15189:2007 и 9001:2015.

Для удобства пациентов в Лаборатории Гемотест разработаны с учетом пола и возрастных особенностей организма более 150 комплексов: общие диагностические и генетические, комплексы диагностики инфекций, панели аллергенов и многие другие. Каждому пациенту Лаборатории Гемотест предоставляется полный пакет медицинских и лабораторных услуг, а также высокий уровень сервиса.



#### Преимущества:

- новейшее оборудование;
- современные технологии;
- срок исполнения большинства анализов составляет 1 день;
- возможность проведения дополнительных исследований без повторного взятия крови в течение 14 дней;
- выполнение срочных анализов (СИТО);
- бесплатные консультации врача по телефону;
- выезд медсестры на дом или в офис;
- обширный перечень дополнительных медицинских услуг (УЗИ, ЭКГ, МРТ), прием врачей специалистов;
- социально ориентированные цены.

КДЦ– лечебное учреждение, в котором на амбулаторном этапе проводится широкий спектр диагностических исследований (диагностический поиск ведется по 1150 методикам), а в год проводится свыше 1 млн. исследований, где при необходимости можно уточнить диагноз более современными методами; получить квалифицированную консультацию узких специалистов, а также поставить последнюю точку в диагнозе и наметить верную тактику ведения и лечения.

#### Структура центра:

1. Амбулаторно-поликлиническое отделение обеспечивает консультативно-диагностическую помощь больным по профилю, соответствующему научно-практическим направлениям и запросам практического здравоохранения.

2. Диагностическое отделение обеспечивает высоко валидные (адекватные) клинико-лабораторные исследования.

3. Диспансерное отделение обеспечивает лечебно-профилактические мероприятия (прививки, медосмотры, санпросвещение и пр.) и оказывает доврачебную медицинскую помощь с участием специалистов Медицинского центра.

4. Центральное стерилизационное отделение обеспечивает функционирование медицинского центра с использованием одноразового и многоразового медицинского инструментария, а также материалов.

Основные цели создания Медицинского центра:

1. Создание клинической базы, обеспечивающей высокий уровень оказания медицинской помощи, с использованием современной медицинской аппаратуры.

2. Участие в системе непрерывного образования, подготовке специалистов с навыками практической и исследовательской работы.

*Образовательная деятельность*

Основные направления:

- участие в работе по совершенствованию образовательного процесса подготовки специалистов в области медицины;
- развитие системы послевузовского образования по наиболее востребованным практикой направлениям;
- создание учебных лабораторий для последипломного дополнительного образования по профилю: функциональная диагностика, ультразвуковая диагностика, молекулярные и клеточные технологии, геномные и протеомные исследования.

*Научная деятельность*

Основные направления:

- формирование и развитие приоритетных научных направлений в области разработки инновационных методов диагностики и терапии социально-значимых заболеваний (сердечно-сосудистых, неврологических, метаболических, психосоматических);
- развитие междисциплинарных научных направлений;
- интеграция в мировую медицинскую науку, участие в международных проектах;
- повышение эффективности интернатуры и ординатуры;
- интенсификация работы СНО.

## *Клиническая база*

Клиническая база располагает современной медицинской аппаратурой, позволяющей выполнять биохимические, гистологические (включая электронную микроскопию), рентгенологические, ультразвуковые и функциональные методы исследования.

Клинико-диагностическая лаборатория имеет современное оснащение и квалифицированный кадровый состав, позволяющий проводить клинико-лабораторное обследование пациентов на высоком уровне.

Режим работы КДЛ строится с учетом оптимальной помощи пациентам, необходимой потребности отделений центра и возможностей клинико-диагностической лаборатории.

Функционирует круглосуточная экспресс-лаборатория, обеспечивающая необходимыми исследованиями отделение реанимации и интенсивной терапии новорожденных и акушерское реанимационное отделение.

Исследования сотрудников лаборатории направлены на:

- обеспечение клинических подразделений центра современными методами лабораторного обследования пациентов;
- привлечение новейших технологий для диагностики, прогнозирования и контроля за лечением патологического процесса;
- максимальное лабораторное сопровождение научных разработок;
- постоянное совершенствование производственного процесса и расширение панели исследований.

Ежедневный контроль качества, проводимый в лаборатории, позволяет получать качественные и достоверные результаты исследований.

На базе клинико-диагностической лаборатории ГБУЗ МО «МОПЦ» проводится обследование стационарных и амбулаторных пациентов

*Медицинская лаборатория «МедЛабЭкспресс»*

Лаборатория «МедЛабЭкспресс» предлагает более 600 видов исследований биологического материала, работая в кратчайшие сроки с

использованием современных технологий, выполняемых в кратчайшие сроки с использованием самых современных технологий для исследования гормонов, инфекций, биохимических показателей, спермограммы, иммунограммы, ПЦР-исследования, изучения компонентов свертывающей системы крови, а также проведения общего анализа крови и мочи.

Исследования проводятся на автоматических анализаторах экспертного класса с использованием фирменных реактивов и контрольных материалов. Каждому виду проб присваивается специальный штрих-код, благодаря чему достоверность и точность результатов гарантируется.

Благодаря современному оснащению и высокому уровню компетенции сотрудников, за 8 лет работы на рынке медицинских услуг «МедЛабЭкспресс» стала признанным лидером среди государственных и коммерческих лабораторий Пермского края и Свердловской области.

Исследования проводятся на автоматических анализаторах экспертного класса лучших мировых фирм-производителей лабораторного оборудования с использованием фирменных реактивов и контрольных материалов. Лабораторный программно-аппаратный комплекс с технологией штрих-кодирования проб позволяет автоматизировать управление всем процессом работы, начиная от регистрации пробы до печати результатов и гарантирует точность и достоверность результатов исследований.

«МедЛабЭкспресс» планомерно расширяет свою географию на Урале. Сегодня центры открыты в Екатеринбурге, Каменске-Уральском, Первоуральске и в Нижнем Тагиле. Всё для того, чтобы воспользоваться услугами ЭкспрессЛаборатории могли и жители малых городов.

Проведем детальный анализ конкурентов по основным параметрам (таблица 6).

Исходя из материалов исследования внешней и внутренней среды ООО «Инвитро-Урал» разрабатывается развитие медицинской лаборатории. Развитие подразумевает стратегическое планирование деятельностью организации, которое лежит в сфере компетенций генерального директора.

Таблица 6. Мониторинг лабораторий г. Екатеринбург

	Ситилаб	Хеликс	Гемотест	КДЛ	КДЦ	МедЛабЭкспресс
Количество точек продаж	25	8	2	3	1	3
Цены (в сравнении с ИНВИТРО-по группам Биохимия, общая клиника, ПЦР, гормоны-в процентах)	Б/х – 28% дешевле Общая клиника: ОАК – 12% дороже ОАМ – 8% дороже ОАКала -21% дешевле ПЦР – 26% дешевле Гормоны: женские (ФСГ, ЛГ, пролактин, эстрадиол, кортизол)-25% дешевле. Щитовидная железа (ТТГ, СТ4,СТ3,т4,т3)-18% дешевле чем у нас.	Б/х – 28% дешевле Общая клиника: ОАК – 14% дешевле ОАМ – 25% дешевле ОАКал -18% дешевле ПЦР – 41% дешевле Гормоны: женские (ФСГ, ЛГ, пролактин, эстрадиол, кортизол)-25% дешевле Щитовидная железа (ТТГ, СТ4,СТ3,т4,т3)- 22% дешевле чем у нас.	Б/х – 12% дешевле Общая клиника: ОАК – 18% дешевле ОАМ – 3% дороже ОАКала -18% дешевле ПЦР – 51% дешевле Гормоны: женские (ФСГ, ЛГ, пролактин, эстрадиол, кортизол)-1% дешевле Щитовидная железа (ТТГ, СТ4,СТ3,т4,т3)-16% дешевле чем у нас.	Б/х – 28% дешевле Общая клиника: ОАК –10% дороже ОАМ –19% дешевле ОАКала -18% дешевле ПЦР –17% меньше Гормоны: женские (ФСГ, ЛГ, пролактин, эстрадиол, кортизол)-22% дешевле Щитовидная железа (ТТГ, СТ4,СТ3,т4,т3)-22% дешевле чем у нас.	Б/х – 112% дешевле Общая клиника: ОАК –33% дешевле ОАМ –95% дешевле ОАКала -77% дешевле ПЦР –13% дешевле Гормоны: женские (ФСГ, ЛГ, пролактин, эстрадиол, кортизол)-69% дешевле Щитовидная железа (ТТГ, СТ4,СТ3,т4,т3)-56% дешевле чем у нас.	Б/х – 38% дешевле Общая клиника: ОАК – 30% дешевле ОАМ – 25% дешевле ОАКала -30% дешевле ПЦР – 13% меньше Гормоны: женские (ФСГ, ЛГ, пролактин, эстрадиол, кортизол)-56% дешевле Щитовидная железа (ТТГ, СТ4,СТ3,т4,т3)-56% дешевле чем у нас.
Акции и спецпредложения на момент мониторинга	Женское здоровье спецпредложение с 14 марта по 14 апреля	1)Скидка 15% на исследования во время беременности; 2)Секреты красоты: Анализ на гормоны, микроэлементы и витамины 20%; 3)Проверь здоровье после зимы : б/х и оак 30%;	-Анализ крови( без лейкоцитарной формулы) всего за 55р с 1 апреля; -Живите без аллергий с 15 апреля по 15 мая скидка 50%.	Акция: Индекс здоровья простаты 3000р с 1 декабря 2015 по 31 мая 2016 скидка 60%	Акции и спецпредложения отсутствуют.	Акции и спецпредложения отсутствуют.
Реклама (наружная, интернет)	Наружная: ул. Вилонова реклама; - ул. Родонитовая на скамейках растяжки; - ул. Шварца 14 растяжки на скамейках.					

В 2005 году в независимой лаборатории ИНВИТРО стартовала программа франчайзинга. За шесть лет открыто 160 франчайзинговых медицинских офисов, а годовой оборот группы ежегодно увеличивается как минимум на 20%. В период 2010 –2016 гг. предприятие занималось осуществлением следующих стратегий:

- стратегия обработки и роста рынка;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции;
- стратегия государственно-частного партнерства.

Наиболее успешно была реализована стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, результатом реализации которой стало заключение договоров с 17 клиниками (из 24) частных клиник города Екатеринбург, часть из которых открылась в 2013 году, а другая часть в течение долгого времени обслуживалась прямыми конкурентами предприятия.

Стоит отметить, что ООО «Инвитро-Урал» блистательно при умелом руководстве достигло в своем развитии критической точки, поэтому директору придется максимально консолидироваться, чтобы найти способ для дальнейшего развития организации.

### **2.3. Особенности системы управления сбытом предприятия**

Организацией сбытовой деятельности на предприятии ООО «Инвитро-Урал» занимается специализированный коммерческий отдел и отдел маркетинга.

Коммерческий отдел занимает в компании особое место и включает в свой состав 18 специалистов.

Отдел подчиняется непосредственно коммерческому директору и действует согласно приказов и распоряжений о деятельности данного отдела.

Построение отдела можно назвать товарно-функциональной, так как на предприятии существует адресность функций и конкретность решаемых задач.

Рассмотрим главные задачи этого отдела:

- содействие расширению производства, торговли, обеспечение занятости путем выявления потребностей потребителей, проведение исследований для удовлетворения их потребностей;
- сопоставление возможностей предприятия с возможностями реализации, обосновать характер, направления, масштабы всей работы;
- обеспечивать сопоставление качества услуг, их цены, которая будет придавать услуге изделия максимальных преимуществ в глазах потребителей и обеспечивать получение запланированной прибыли.

Определив главные задачи отдела рассмотрим функции, вытекающие из его задач:

- исследования рынков и перспектив их развития, формирование новых рынков сбыта анализировать прогнозировать потребности и спрос, факторы конкурентных преимуществ компании, организации и технический уровень собственного производства и производственных мощностей конкурентов предприятия, проводить окончательный выбор целевых сегментов, разрабатывать рыночную стратегию фирмы;
- анализировать связи компании с поставщиками и клиентами;
- составлять маркетинговый бюджет;
- принимать решения по разработке новых услуг, организовывать работу по созданию новых услуг;
- разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности услуг;
- управлять разработкой товарной и рекламной политики предприятия;
- совершенствование систем сбыта продукции, определение характера и масштабов производства, определения инженерно-технических возможностей с учетом перспектив сбыта;

- изучение конкурентов;
- изучение нового оборудования для замены морально устаревшего, поиск рынков приобретение нового оборудования;
- поиск и разработка новых технологий и внедрение их в производство;
- разрабатывать мероприятия по совершенствованию каналов сбыта продукции, а именно разработка оптимальных каналов, обеспечивающих оптимальную скорость продвижения услуг;
- составление плана рекламных и других мероприятий по стимулированию сбыта.

На предприятии коммерческий отдел возглавляется коммерческий директор. Он назначается приказом генерального директора и подчиняется только ему. Коммерческий директор отвечает за реализацию маркетинговой и сбытовой функции предприятия и организует работу отдела сбыта в целом.

Корректировкой и уточнением задач, которые выдаются коммерческим директором своим подчиненным, занимается заместитель начальника отдела. Заместитель начальника отдела отвечает за разработку и реализацию сбытовой политики компании. В обязанности заместителя входит:

- организовывать изучение рынков сбыта внутренних и внешних, перспектив их развития, формирование новых рынков сбыта;
- анализировать и прогнозировать факторы конкурентного преимущества компании;
- обучение, координация и контроль менеджеров по работе с врачами;
- планирование и реализация маркетинговых мероприятий, трейдмаркетинговых проектов;
- разработка схемы и механизмов мотивации менеджеров и специалистов здравоохранения;
- проведение переговоров и заключение соглашений с корпоративными клиентами;



- организация и проведение конференций, круглых столов, семинаров в лечебных учреждениях;
- выполнение плановых показателей по выручке, тестоёмкости, среднему чеку;
- администрирование, статистика, анализ.

Целевая аудитория ООО «Инвитро-Урал» – это практически все возрастные категории, начиная с самых маленьких, которые нуждаются в качественном и точном диагностировании, гарантируемом лабораторией, поскольку исследования выполняются с участием автоматических анализаторов.

До появления собственной разветвленной логистической структуры компания пыталась наладить сотрудничество с существующими транспортными компаниями, как международными, так и отечественными. Однако ни одна из них не взялась за реализацию доставки в обозначенные сроки. Поэтому и была создана собственная система логистики. Сейчас все 300 городов, которые охвачены сетью ИНВИТРО, работают в ежедневном режиме доставки биоматериала.

Компания задействовала авиатранспорт, автотранспорт, пешие курьеры. Поездами пользуется, но редко, из дальних городов в основном доставляется материал на самолетах. Недавно, с разрешения контролирующих органов, ООО «Инвитро-Урал» первая в мире из компаний ее профиля попробовали перевезти биоматериал с помощью беспилотного летательного аппарата – дрона. Таким образом было доставлено пробирки из города Чегем в Нальчик – между ними 12 километров. Это был эксперимент, но им уже заинтересовалось Агентство стратегических инициатив. Они увидели в этом возможность оперативной доставки, например, лекарств в сложных климатических условиях. Но широкое применение дронов в логистических целях – это далекая перспектива. Тут потребуются и законодательные изменения.

Проведение лабораторных анализов – выгодный бизнес. Лидер российского рынка – компания «Инвитро» – в 2014 году заработала почти

1 млрд руб. чистой прибыли при выручке в 6,6 млрд руб. Почти половину дохода ей принесла деятельность франчайзи – независимых пунктов приема анализов, работающих под брендом «Инвитро».

Лаборатория «Инвитро» одной из первых на рынке медицинских услуг использовала в работе принцип сетевого бизнеса, организовав сеть медицинских офисов в различных районах Москвы и других городах России. Программа «Франчайзинг Инвитро» стартовала в 2005 году, став первой российской франшизой на рынке лабораторной диагностики.[19]. Это был такой первый успешный опыт в России и единственный в лабораторной сфере (рисунок 7).



Рис.7. Динамика развития франшизы ООО «Инвитро-Урал»

Франшиза Инвитро стала первой российской франшизой на рынке лабораторной диагностики. ООО «Инвитро» в России в разные годы удостоена национальной премии «Золотой бренд» в номинациях «Социально значимый бренд», «Золотая франшиза», «Франчайзер года».

В 2008 году ООО «Инвитро» вступила в Российскую Ассоциацию Франчайзинга, а в июле 2008 года франшиза ООО «Инвитро» вошла в пятерку лучших российских франшиз по версии журнала ФОРБС.

На сегодняшний день франшиза Инвитро востребована не только в России, но и странах ближнего зарубежья (Украина, Беларусь, Казахстан). Франчайзинговая сеть включает свыше 800 медофисов и 9 своих собственных лабораторий. За 2014 год выручка компании составила 6,6 млрд рублей, при этом размер чистой прибыли превысил 1 млрд рублей. По данным FranchExpert, эта франшиза входит в десятку самых эффективных в России. А по данным портала «БиБосс», компания «Инвитро» занимает третье место в рейтинге Топ-100 лучших франшиз России.

Компания инвестирует средства не только в рекламу, но и в совершенствование своего бизнеса, закупку нового оборудования и внедрение инновационных технологий. В преискурante лабораторной сети свыше тысячи наименований различных исследований.

В России благодаря развитию франчайзингового направления бренд расширил свое географическое присутствие от берегов Балтики до Охотского моря. У компании более 250 франчайзи и высокий процент повторных покупок франшиз: свыше 60% партнеров открыли более одного медицинского офиса. Есть франчайзи, который развивает сразу до 20-ти розничных точек в различных городах России. Сегодня франшиза Инвитро доступна и для инвесторов в Казахстане.

Изначально программа «Франчайзинг Инвитро» была нацелена только на Москву и Московскую область. Но, как только стартовали продажи франшизы, первые звонки поступили из регионов, а не из столицы. Для компании это стало знаковым показателем и совпало со стремлением привлечь в свою команду амбициозных и талантливых предпринимателей за пределами московского региона.

Главный вопрос, который предстояло решить при выходе в регионы, это доставка биоматериала в московскую лабораторию. Была разработана уникальная программа логистики с использованием железнодорожного и авиасообщения. Это стало еще одним преимуществом компании, ее ноу-хау и фактически революцией в области лабораторной диагностики.

Работа по системе франчайзинга в рамках сети «Инвитро» дает возможность стать владельцем собственного процедурного кабинета (медицинского офиса), оказывающего для населения услуги по лабораторной диагностике. Перечень услуг, предлагаемых лабораторией франчайзи, полностью совпадает со спектром услуг, который оказывает лаборатория «Инвитро» своим клиентам в собственных медицинских офисах. Доход франчайзи формируется за счет оказания клиентам процедурного кабинета услуг по взятию биологического материала и дисконтных условий работы с франчайзером.

Особенности франшизы лаборатории «Инвитро»:

- «Инвитро» обещает партнеру консультации, техническую и материальную поддержку на всех этапах взаимодействия.
- Для того, чтобы стать франчайзи лаборатории «Инвитро», необязательно иметь медицинское образование.
- «Инвитро» утверждает список сотрудников партнерского офиса и проводит обучение персонала.
- Франчайзер обеспечивает франчайзи поставку медицинских расходных материалов, необходимых для работы офиса.
- «Инвитро» организует установку и наладку программного обеспечения АРМПС (автоматизированное рабочее место процедурной сестры), для обеспечения доступа и работы франчайзи в единой Лабораторной информационной системе.
- Франчайзер обеспечивает рекламное сопровождение открытия и дальнейшей работы нового медицинского офиса, размещает информацию о нем на сайте компании и в Федеральной справочной службе (ФСС) «Инвитро» на равных условиях с другими офисами, предоставляя партнеру также платные печатные материалы.
- «Инвитро» берёт на себя организацию и оплату транспортировки биоматериала из медицинского офиса партнера в технологический

департамент лаборатории «Инвитро». После исследования результат автоматически отправляется обратно в медицинский офис.

- Для оперативного решения важных вопросов партнеру выделяется персональный менеджер-куратор, работает также интернет-форум профессионального сообщества.

- Организуются ежегодные встречи инвесторов, основной целью которых является подведение итогов работы франчайзинговых подразделений компании и обсуждение перспектив дальнейшего развития.

ООО «Инвитро» не требуют от своих партнеров медицинского образования, помогает предпринимателям организовать бизнес с нуля, предоставляя достаточно подробные расчеты первоначальных расходов. Каждого франчайзи в ООО «Инвитро» курирует администратор-медик, который полностью отвечает за медицинскую часть офиса, а также менеджер отдела франчайзинга, который уже непосредственно работает с инвестором.

Компания строго регламентирует практическую деятельность своих франчайзи, включая внешний вид сотрудников, оформление медицинского офиса, стоимость услуг. Франчайзи нужно только выполнить свою часть работы: грамотно обслужить пациента, принять его, взять биоматериал и вовремя его отправить в центральную лабораторию, куда указано.

Биоматериал доставляется автомобилем или самолетом, за транспорт платит франчайзер. ООО «Инвитро» обеспечивают партнеров расходными материалами как для взятия (пробирки, шприцы), так и для перевозки биоматериала (транспортные контейнеры и хладоэлементы). Результаты анализов приходят в электронном и/или бумажном виде.

Компания проводит постоянные плановые и внеплановые проверки франчайзинговых отделений, а также использует системы видеонаблюдения на ресепшен и читает отзывы пациентов. Для тех, кто не соблюдает условия договора, предусмотрены штрафные санкции.

Также компания помогает франчайзи найти своих клиентов: головные офисы ведут работу с врачами, чтобы те рекомендовали пациентам обращаться в ту или иную лабораторию.

На запуск бизнеса от момента зарождения идеи в голове уходит в среднем полгода. Срок окупаемости в среднем составляет 2 года, но на практике бывают случаи, когда в пределах года франчайзи удалось окупить свои затраты.

Рентабельность работы франчайзи «Инвитро» может составлять порядка 50 %. Франчайзи получает доход из трех источников:

- агентское вознаграждение в размере 35-40 %;
- оплата клиента за взятие биоматериала;
- предоставление дополнительных медико-диагностических услуг, таких как консультация врача, УЗИ и прочее.

Выручка франчайзи складывается из трех элементов: это взятие биоматериала, агентское вознаграждение и дополнительные услуги (например, УЗИ, ЭКГ, прием врачей и пр.). В «Инвитро» взятие биоматериала оплачивается отдельно, и эти деньги полностью остаются у франчайзи. Отдельно клиенты оплачивают собственно проведение анализов в лаборатории. Франчайзи собирает эти деньги и в начале каждого месяца выплачивает большую часть этой суммы за предыдущий месяц головной компании, оставляя себе так называемое агентское вознаграждение[19]. В «Инвитро» агентское вознаграждение составляет фиксированные 35% от выручки франчайзи за анализы для Москвы и 40% – для регионов (рисунок 8).

ТЕОРИЯ ФРАНЧАЙЗЕРА		ПРАКТИКА ФРАНЧАЙЗИ
<b>2200–4900</b>	Первоначальные инвестиции, тыс. руб. В ТОМ ЧИСЛЕ ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС, тыс. руб. <b>300–700</b>	<b>2000–4000</b>
<b>3</b>	СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА КОММЕРЧЕСКОЙ КОНЦЕССИИ, ЛЕТ	<b>3</b>
<b>от 5</b>	ЧИСЛО СОТРУДНИКОВ В ОДНОМ ЦЕНТРЕ, ЧЕЛ.	<b>2–5</b>
<b>35</b>	СРЕДНЯЯ ПОСЕЩАЕМОСТЬ, ЧЕЛ. В ДЕНЬ	<b>20–60</b>
<b>1,5–2</b>	СРЕДНИЙ ЧЕК, тыс. руб.	<b>1,5–2</b>
<b>1600–2100</b>	ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБОРОТ, тыс. руб.	<b>900–3000</b>
Выплата головной компании процента от оборота за лабораторные исследования, %		
	<b>60–65</b>	
	Роялти, % от оборота	
	<b>28</b>	
<b>Н.Д.</b>	Прибыль, тыс. руб.	<b>150–250</b>
<b>24–30</b>	Срок окупаемости, мес.	<b>12–60</b>

Рис.8. Экономика лаборатории ООО «Инвитро-Урал»

Франшиза «Инвитро» включает три программы (рисунок 9):


<b>ИНВИТРО-стандарт</b>		
	<b>Москва</b>	<b>Другие города</b>
<b>Паушальный взнос</b>	700 000 руб.	От 300 000 до 500 000руб.
<b>Роялти</b>	28 000 руб. с 4-го месяца работы	28 000 руб. с 25-го месяца работы
<b>Агентское вознаграждение</b>	35%	40%

лечу

<b>ИНВИТРО-Лечу</b>		
	<b>Москва</b>	<b>Другие города</b>
<b>Паушальный взнос</b>	430 000 руб. ИНВИТРО / 290 000 руб. Лечу	200 000 руб. ИНВИТРО / 375 000 руб. Лечу
<b>Роялти</b>	2% ИНВИТРО/ 7 % Лечу	2% ИНВИТРО/ 7 % Лечу
<b>Агентское вознаграждение</b>	35%	40%



<b>ИНВИТРО-Городок</b>	
	<b>Регионы</b>
<b>Паушальный взнос</b>	150 000 руб
<b>Роялти</b>	2 % с 25 месяца работы
<b>Агентское вознаграждение</b>	40%

Рис.9. Программы франшизы ООО «Инвитро-Урал»

- Инвитро-Стандарт – актуален для франчайзи из городов с населением свыше 50 тыс. человек, желающим заниматься только лабораторным исследованием. Паушальный взнос составляет 700 тыс. руб. для Москвы и 300000-500000 руб. для других городов[19]. Размер роялти для всех городов одинаков – 28тыс. руб./месяц (москвичи начинают оплачивать с 4 месяца работы, в других городах франчайзи начинают платить роялти, начиная с третьего года). Размер агентского вознаграждения для Москвы – 35 %, для других городов – 40 %;
- Инвитро-Лечу – с этой франшизой в медицинском офисе можно также открыть врачебный кабинет. Паушальный взнос за франшизу «Инвитро» составляет 430 тыс. руб. для Москвы и 200 тыс. руб. для других городов, за франшизу «Я Лечу» – 290 тыс. руб. (Москва) и 375 тыс. руб. (иные города). Размер роялти для всех городов одинаков – 2 % за «Инвитро» и 7 % за «Я



Лечу». Размер агентского вознаграждения для Москвы – 35 %, для других городов – 40 %;

– Городок – для лабораторий в городах с населением порядка 50 тыс. человек и меньше, расположенных в удалении от крупных медцентров. Паушальный взнос – 150 тыс. руб., роялти – 2 % с 25-го месяца работы, размер агентского вознаграждения – 40 %.

Что касается стимулирования сбыта, то в регионах приходится сильно вкладываться в рекламу. В Москве и Московской области 90% людей и врачей знают бренд, а в регионах есть местные игроки, а ООО «Инвитро» входит как неизвестный игрок, и реклама должна быть большая. В среднем каждая из 20 точек возвращала инвестиции за 2,5 года.

#### **2.4. Совершенствование сбыта медицинских услуг ООО «Инвитро-Урал»**

ООО «Инвитро-Урал» при осуществлении сбытовой политики ориентируется на 4 основных базиса: пациент, врач, франчайзи и сотрудник: Ведь завоевав предпочтение каждого из них, компании удастся стать лидером на рынке.

Работа по привлечению и удержанию клиентов компании имеет ряд ярких примеров.

Когда ООО «Инвитро-Урал» еще была маленькой компанией и ее интересы были в пределах одного региона, у одного института была задача обследовать детей Чукотки, причем денег на это не было. Компания взялась за эти обследования.

Сегодня компания пошла дальше, используя в своей логистике дроны. Несмотря на то, что полет дронов запрещен, ООО «Инвитро-Урал» получила разрешение через 6 месяцев министерства авиации и здравоохранения и

провели пробный полет дрона с пробирками из одного города в другой. Чтобы завоевать любовь, нужны такие сумасшедшие поступки. Когда представители компании рассказали об этом опыте, им заинтересовалось Агентство стратегических инициатив, они увидели в этом большое будущее и сейчас разрабатывают дорожные карты. Через несколько месяцев это сделал один американский госпиталь, перевозящий кровь в Африке.

Кроме того, на сайте компании есть перечень исследований, которые ООО «Инвитро-Урал» никогда не будет проводить в своей лаборатории, «несмотря на то, что врачи очень их любят, потому что они не несут никакой медицинской значимости». Компания, считая себя профессионалом своего дела, готова занижать свою выручку, взамен проведения прибыльных исследований, которые не нужны пациентам.

Руководство и учредители ООО «Инвитро-Урал» очень любят жалобы пациентов. Они читают их в обязательном порядке и настоятельно просят не прекращать пациентам это делать, это помогает компании становиться лучше.

Приверженность врачей ООО «Инвитро-Урал» (в отличие от некоторых конкурентов, которые покупают «любовь» врачей деньгами) пытаются получить, воздействуя на профессиональные интересы: например, совместное написание научных работ.

Что касается франчайзи, то поначалу управление этим проектом было простым. Когда же франчайзи и сотрудников стало много, появилась необходимость формализовать философию франчайзи. Это открытость, ответственность и уважение. Открытость подразумевает, что у ООО «Инвитро-Урал» принципиально нет никаких барьеров, чего не допускает большинство других сетей: партнером может стать абсолютно любой человек.

Ответственность означает, что ООО «Инвитро-Урал» как головная компания продолжает нести эту ответственность за результат: если медицинский центр развивается не теми темпами, какие были запланированы, компания включается в работу и делает так, чтобы точка зажила успешно. В

свою очередь франчайзи несет ответственность за то, чтобы не навредить бренду, нести его с гордостью и уважать корпоративную культуру.

В результате тяжелой работы удалось собрать потрясающую команду из 300 франчайзи, которая развивает сеть и не дает оставаться в покое.

Также компания гордится тем, что основной управленческий костяк – это люди, которые работают в ООО «Инвитро-Урал» по 10 и более лет. Человек, который руководит сектором b2c, пришел в компанию 10 лет назад водителем, руководитель b2b-направления восемь лет назад пришел менеджером по работе с франчайзи.

О том, что и сердца сотрудников завоеваны, говорит также и то, что дни рождения компания всегда организует силами работников – которые с удовольствием остаются вечером на репетиции и ставят театрализованные представления. Кроме того, в ООО «Инвитро-Урал» сотрудники любят ездить в походы и экспедиции в поисках самого здорового человека, они живут в палатках. Они выбирают общение с коллегами, тогда как многие в других компаниях хотят забыть о работе.

В сети «Инвитро» для стимулирования спроса проводят различные акции. Также устраиваются федеральные кампании с бесплатным обследованием, направленные на привлечение внимания населения к профилактике заболеваний.

Для того, чтобы увеличить объемы реализации медицинских услуг компания использует целый арсенал маркетинговых коммуникаций, тратя при этом огромные суммы.

Продвижение медицинских услуг, а в особенности платных медицинских услуг, в последние годы невозможно представить без продвижения в социальных сетях. В 2016 году из-за кризисных явлений этот вид продвижения приобретет особую популярность.

Изменения, которые произошли в стране, на ООО «Инвитро-Урал», конечно, повлияли. И повлияли не самым лучшим образом. То, что происходит, безусловно, наносит ущерб планам компании. Сейчас она придерживается

более сдержанной осторожной стратегии развития, более аккуратно относится к ресурсам. Горизонты планирования укорачиваются, потому что невозможно понять, что будет дальше, а это не есть хорошо. В стране в целом, и в медицинской отрасли в частности, на данный момент существует огромная проблема с деньгами – никто никого больше не кредитует. Поэтому приходится думать о менее затратных способах маркетинговых коммуникаций.

Продвижение платных медицинских услуг в социальных медиа – это совокупность маркетинговых мер, усилий, действий, осуществляемых лечебно-профилактическими организациями посредством рекламы, PR, стимулирования сбыта и использование других маркетинговых коммуникаций в социальных медиа для «повышения спроса, увеличения сбыта, расширения рыночного пространства для реализации медицинских услуг и управления репутацией бренда ЛПУ».

Надо сказать, что приход ООО «Инвитро-Урал» в социальные сети в настоящее время уже состоялся: страницы имеются в социальной сети «ВКонтакте», «Фэйсбук», «Одноклассники», «Инстаграм».

Тем не менее есть еще 2 незадействованные сети: WhatsApp и Viber.

По данным маркетинговой исследовательской компании TNS Gallup, «WhatsApp» – популярная бесплатная система мгновенного обмена текстовыми сообщениями для мобильных и иных платформ с поддержкой голосовой связи. Позволяет пересылать текстовые сообщения, изображения, видео и аудио через Интернет. Ежемесячная аудитория WhatsApp уже насчитывает 1 млрд. человек.

Viber пока еще достаточно популярен среди русскоязычных пользователей, но на мировом уровне очень сильно уступил приложению WhatsApp.

Создание представительства ЛПУ в социальных сетях позволяет:

- анализировать динамику интереса потенциальных и текущих клиентов к тем или иным медицинским услугам;
- оперативно информировать потенциальных клиентов об акциях, скидках, новостях ЛПУ;

- формировать спрос на медицинские услуги, увеличивать приток целевых посетителей на сайт;
- информировать о новых методах лечения и новой медицинской технике, применяемой в ЛПУ;
- организовать достаточно доверительное неформальное и эмоционально окрашенное общение и сформировать лояльных потребителей;
- заявить о высоком профессионализме врачей и медицинского персонала;
- нивелировать негативные высказывания о бренде ЛПУ;
- формирование положительного имиджа бренда ЛПУ;
- усилить узнаваемость и позитивное восприятие бренда ЛПУ среди молодежи;
- улучшить позиции сайта ЛПУ в поисковой выдаче.

Смысл работы по маркетинговому продвижению платных медицинских услуг ООО «Инвитро-Урал» в социальных сетях – собирать существующих и потенциальных клиентов в сообщества, что можно делать двумя способами: наполнять свою страницу – «визитку» в социальных медиа притягательным контентом и создавать виртуальную розничную среду, которая сама по себе будет манить потенциального пациента; а также «идти в народ» и вливаться в онлайн-дискуссии. ООО «Инвитро-Урал» можно посоветовать идти в группы, где обсуждают различные медицинские проблемы и методы их лечения.

ООО «Инвитро-Урал» должна быть зарегистрирована как открытая группы «WhatsApp», как сообщество о медицине. Это объясняется тем, что возможностей для брендинга групп больше, чем возможностей страниц «WhatsApp».

Основной контент группы будет посвящен обычно новостям медицинской клиники, конкурсам, скидкам и акциям, опросам пользователей, мнениям специалистов по поводу лечения заболеваний и здоровому образу жизни, видеоурокам, ссылкам на другие носители информации о клиниках.

Мотивом вступления пользователей в группу чаще всего будет служить получение бонуса или скидки, общение и получение интересной информации. В связи с этим будет популярна информация о ценах на услуги, статьи о здоровье, болезнях и какие именно анализы и диагностические процедуры необходимо сдать для диагностирования.

Существуют три основные поведенческие категории пользователей таких групп: пассивные наблюдатели; участники дискуссий и генераторы контента. В «WhatsApp» и «Viber» лучше работает формат дискуссий, участниками которой являются пользователи. Поэтому в группах идет обсуждение тем, предложенных клиниками, которые активно развивают участники, например: «ваши вопросы, отзывы и предложения о работе клиники», «консультации аллерголога-иммунолога», «удивительная история – роды», «консультация детского лора» и «консультации пластического хирурга».

По каждой теме пациенты пишут свои комментарии, поэтому правильно спрашивать у своих пациентов их мнение и предложения о работе клиники в виде неформального общения.

Поскольку подавляющее большинство пользователей «WhatsApp» и «Viber» лучше воспринимают визуальный контент, практически все материалы, которые размещают медицинские клиники ООО «Инвитро-Урал», рекомендуется иллюстрировать фото или картинками и обязательно весь визуальный контент брендировать логотипом ООО «Инвитро-Урал».

Контент должен дозированно анонсировать акции клиники, иногда могут появляться поздравления с праздничными событиями или забавные картинки с юмористическим контекстом, но основные материалы – консультации врачей, полезная и актуальная информация исключительно познавательного характера на медицинскую тематику, советы: как добиться улучшения состояния здоровья.

Приветствуется включать видеообзоры, или сервисные демо.

Можно использовать виджет с фотографиями участников группы. Если друзья пользователя состоят в сообществе ООО «Инвитро-Урал» в социальной

сети, то в первую очередь он увидит именно их лица, и это является социальным подтверждением того, что сообщество может быть интересно и ему (например, пациентка может рассуждать: «Если моя подруга Катя выбрала эту клинику, наверное, она хорошая, соответственно, и мне стоит выбрать эту клинику»). Эксперты рекомендуют обновления микроблога медицинской клиники в социальных медиа делать ежедневно, что является наиболее оптимальным вариантом для ведения открытой группы. Материалы контента «WhatsApp» и «Viber» можно и нужно дублировать на Facebook, «ВКонтакте» в других социальных сетях, кроме опросов.

Интеграция с внешними сайтами – в группах «WhatsApp» и «Viber» должны находиться ссылки на страницы клиники в других социальных сетях – Facebook, YouTube, с возможностью скачивания, ссылки на корпоративный сайт. При таком подходе ООО «Инвитро-Урал» будет использовать позиционирование группы по интересам, чтобы помимо уже знающих ЛПУ пользователей привлечь новых потенциальных пациентов.

Можно также задействовать одну из наиболее действенных механик комьюнити-менеджмента – проведение конкурсов с призами, что позволит «расшевелить» аудиторию и привлечь новых участников в сообщество. Например, «голосование»: побеждает тот, чей вариант ответа набирает максимум голосов. Это стимулирует участников приглашать в сообщество знакомых и максимально широко распространять информацию о конкурсе.

Следующим направлением по совершенствованию сбыта услуг ООО «Инвитро-Урал» есть предложение расширять услугу выезда на дом, как в объемах обслуживания населения, так и с точки зрения набора анализов. У компании имеется услуга «Социальный выезд». Она оказывается людям, которым сложно по каким-то причинам передвигаться – это пожилые люди, люди с ограниченными возможностями. У них есть потребность сдавать анализы на дому, но нет возможности за это платить. Данную услугу можно расширить в крупных городах, где есть пробки на дорогах, и где у людей достаточно высокие требования к сервису и комфорту.

Также интересным на наш взгляд есть внедрение такой услуги как медицинский туризм.

Медицинский туризм – относительно новое направление в индустрии туризма и здравоохранения нашей страны. Отечественные агентства по предоставлению услуг медтуризма работают немногим более 4-5 лет и предлагают три вида услуг в этой сфере: диагностического, оздоровительного и собственно лечебного характера. Но, несмотря на столь короткое время существования этого явления, уже сейчас совершенно уверенно можно говорить о его перспективности: медтуризм набирает обороты как по направлению из России в другие страны, так и из-за рубежа – в РФ. По официальным данным, ежегодно из России выезжает более 1150000 граждан для получения медицинских услуг за границей. Наиболее популярными направлениями медицинского туризма для наших сограждан являются такие страны как Израиль, Турция, США, Таиланд, Германия (таблица 7).

Таблица 7. Характеристика некоторых направлений медицинского туризма

Страна	Особенности
Германия	Одно из самых популярных направлений. Стоимость услуг ниже, чем в Швейцарии (самое дорогостоящее лечение среди европейских стран). Онкология, кардиология и кардиохирургия, педиатрия, плановые операции, диагностика, гематология, нейрохирургия, травматология и ортопедия, акушерство, гинекология, урология, реабилитация, неврология
Израиль	Одно из самых популярных направлений. Расценки на услуги доступнее, чем в Германии. Онкология, педиатрия, гематология, диагностика, акушерство, дерматология, кардиология и кардиохирургия, ортопедия и травматология, гинекология, урология, неврология
Италия	Перспективное направление. Европейский уровень медицинских услуг при среднеевропейской стоимости. Онкология, пластическая хирургия, стоматология, родовспоможение, офтальмология, эстетическая медицина, SPA-лечение
Сингапур	Лучшее направление Восточноазиатского региона. Цены ниже европейских. Онкология, травматология и ортопедия, трансплантология, кардиология и кардиохирургия, нейрохирургия, лечение сложных и запущенных случаев
США	Самое лучшее и самое дорогое направление по стоимости медицинских услуг. Все области медицины
Таиланд	Самое дешевое по стоимости медицинских услуг азиатское направление. Пионер медицинского туризма. Все области медицины, плановые операции, в том числе по смене пола
Турция	Одно из наиболее перспективных направлений. Цены значительно ниже европейских. Онкология, в т.ч. лечение с помощью киберножа и гамманножа, нейрохирургия, травматология и ортопедия, трансплантология,



	SPA-лечение
Россия	Перспективное направление. Лечение с помощью киберножа, применение стволовых клеток, вспомогательная репродуктивные технологии (ВРТ), стоматология, офтальмология, пластические операции, реабилитация
Хорватия	Оптимальное сочетание цена/качество в Европе. Стоматология, пластические операции, ортопедия, реабилитация
Южная Корея	Перспективное направление. Лечение рака, нейрохирургия, восточная медицина, пластические операции

Наша страна привлекает иностранных пациентов, предоставляя лечение с применением стволовых клеток, офтальмологические, стоматологические услуги, услуги в сфере вспомогательных репродуктивных технологий.

Однако для многих отечественных врачей и пациентов медицинский туризм – это *terra incognita*, которая успела обрасти мифами и легендами. Поэтому в рамках данной рубрики будут публиковаться информационные, аналитические и правовые материалы по вопросам медицинского туризма в нашей стране и за рубежом – его организации, сопровождению, обеспечению и т.д. Это будут как ознакомительные статьи, так и материал прикладного характера, позволяющий на практике реализовать право врачей и пациентов на медицинский туризм.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Инвитро-Урал» – это предприятие, действующее по франчайзинговому предложению под брендом ИНВИТРО, и предоставляет на российском рынке услуги в области лабораторной диагностики, как корпоративным клиентам, так и физическим лицам. Доходная часть складывается из оказания пациентам медицинского офиса основных и дополнительных услуг:

- проведение лабораторных исследований (40% от стоимости исследования);
- взятие проб биологического материала (10% от общей величины выручки медицинского офиса).

Также ООО «Инвитро-Урал» действует на основании нормативно-правовых актов Президента и Правительства РФ, муниципальных органов власти, подзаконных актов, положений и приказов Министерств и Ведомств Российской Федерации, выпущенных на основе указанных выше документов и других материалов, регулирующих работу данного учреждения.

Организационная структура управления линейно-функционального типа, характерная для такого типа предприятия.

ООО «Инвитро-Урал» для осуществления своей деятельности имеет все необходимые для этого ресурсы высокого качества: персонал, оборудование, информационные технологии и капитал.

Свою работу независимая лаборатория строит на 3 основных базисах: уникальность, доступность и востребованность, что позволяет ей достойно конкурировать на рынке медицинской диагностики не только РФ, но и за рубежом.

Организацией сбытовой деятельности на предприятии ООО «Инвитро-Урал» занимается специализированный коммерческий отдел и отдел маркетинга.

Бизнес, основанный на медицине, не пользуется популярностью у предпринимателей. Большие риски потери вложенных средств, незнакомая сфера деятельности, сложности при получении лицензий и разрешений отпугивают желающих. Однако если открывать подобное дело на базе уже имеющегося успешного бизнеса, то все риски сводятся к минимуму. Этим и апеллирует ООО «Инвитро-Урал».

ТМ «Инвитро» – первая медицинская лаборатория, которая стала развивать собственный сетевой бизнес. Покупатель франшизы открывает собственный медицинский кабинет, в котором проводит необходимую диагностику. Все представительства имеют идентичный главному офису спектр услуг. Доход франчайзи получает из двух источников: оплата клиентов и дисконтные договорённости с владельцами компании. Ежемесячно предприниматель отдаёт 60-65 процентов выручки владельцам франчайзеру, а также платит роялти в размере 28 тысяч рублей. Все полученные средства за дополнительные услуги (кардиограмма, УЗИ) франчайзи оставляет себе. На открытие нового офиса, по словам специалистов компании, уходит от 4 до 8 месяцев. Окупаемость проекта занимает 1-2,5 года.

Несмотря на хорошие показатели в сбытовой деятельности компании, изменения, которые произошли в стране, требуют ее вести более сдержанную политику, направленную на осторожное распределения ресурсов, в том числе и в сфере сбыта. Поэтому нами были предложены направления в совершенствовании сбыта медицинских услуг, которые оказывает компания, не требующие значительных денежных влияний.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, М.А. Планирование деятельности фирмы [Текст]/ М.А. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 403 с.
2. Баканов, М.И. Теория экономического анализа[Текст]/ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М. : Финансы истатистика, 2003. – 125 с.
3. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта[Текст]/ И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 112 с.
4. Бизнес-план. Под. ред. Р.Г. Маниловского. М., Финансы и статистика. 2002. - 160 с.
5. Бодрикова,О.А., Ильичева Н.М. Прогнозирование изменения внешней среды предприятия для определения стратегии его развития // Креативная экономика. – 2011. – № 10 (58). – с. 15-20.
6. Голубков Е.П. «Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе». Маркетинг в России и за рубежом, 2000 № 4, с.17
7. Гороховицкая Т.Н., ТойменцеваИ.А. Разработка стратегии предприятия в условиях неопределенности // Российское предпринимательство. – 2010. – № 9 Вып. 2 (167). – с. 22-26.
8. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 864с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
9. Долгих Ю.А., Степанова Н.Р., Симонян А.Х. Оценка эффективности управления на основе реальной стоимости бизнеса // Российское предпринимательство. – 2012. – № 5 (203). – с. 52-57.
10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс[Текст] : 5-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 464с.
11. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я[Текст] / пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 244с.

12. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент[Текст]: учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с.
13. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник – М.: Издательство Проспект, 2012. – 224с.
14. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент[Текст]: курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288с.
15. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов[Текст]: Пер. с англ./ П. Нивен. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2010. – 328 с.
16. Официальный сайт TheHealthcareMarketingExchange : [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.healthcareresurcess.com/blog/>
17. Официальный сайт Ассоциации профессиональных медицинских обществ по качеству медицинской помощи и медицинского образования (АСМОК): [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.asmok.ru](http://www.asmok.ru)
18. Официальный сайт Национальной медицинской палаты РФ: [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.nacmedpalata.ru](http://www.nacmedpalata.ru)
19. Официальный сайт ИНВИТРО-Урал : [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://portal.invitro.ru>
20. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 16 февраля 2010 года № 59 «О мерах по реализации в 2010 году мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства»
21. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 04.03.2016 № 27 «О внесении изменения № 1 в СанПиН 2.1.3.2630-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям, осуществляющим медицинскую деятельность»
22. Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы [Текст]: учебник для бизнес-школ / Н.Н. Павлова. – М. : Норма., 2008. – 384 с.

23. Петрова, Н.Г. Основы медицинского менеджмента и маркетинга [Текст]: Н.Г. Петрова, И.В. Додонова, Погосян С.Г. – СПб:Издательство Фолиант, 2013. – 352 с.
24. Романов, А.И. Маркетинг и конкурентоспособность медицинской организации [Текст]: А.И. Романов, В.В. Кеворков – М. : Издательство КноРус, 2013. – 360 с.
25. Стратегии, которые работают: Подход BCG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2012. – 496с.
26. Тарасенко, Е.А. Кому и для чего нужны рейтинги поставщиков медицинских услуг? [Текст] / Е.А. Тарасенко// Здравоохранение, 2013. № 8. С. 35-44.
27. Тарасенко, Е.А. Сайт медицинской организации как инструмент коммуникации с пациентами [Текст] / Е.А. Тарасенко// Здравоохранение, 2011. № 7. С. 42-48.
28. Указ Президента РФ от 15 мая 2008 года № 797 «О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности»
29. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
30. Федеральный закон от 08 августа 2001 года N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
31. Федеральный закон от 26 декабря 2008 года № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»
32. Федеральный закон от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации.

33. Шишкин, С.В. Роль выбора пациентов в российском здравоохранении: препринт WP8/2014/02 / С.В. Шишкин, А.Я. Бурдяк, Е.Г. Потапчик ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»). – 36 с.
34. Экономика здравоохранения: учебное пособие / Под науч. ред. М.Г.Колосницыной, И.М.Шеймана, С.В.Шишкина; М.: Изд. дом ГУ ВШЭ., 2008, с. 379-416.